د.إدريس أوهلال

فقه الإستراتيجية

1

المفاهيم والمبادئ

منشورات
International Academies Group
مجموعة الأكاديميات الدولية

فقه الإستراتيجية

ــــ 1 ــــ

المفاهيم والمبادئ

د. إدريس أوهلال

الكتاب: فقه الإستراتيجية . الجزء الأول: المفاهيم والمبادئ

المؤلف: د. إدريس أوهلال drissohlale@gmail.com

الطبعة: الثانية 2014

الحقوق: جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

الناشر: مجموعة الأكاديميات الدولية iacademies@gmail.com

جميع الحقوق محفوظة © 2014

لا يسمح بطبع هذا الكتاب أو جزء منه، بكل طرق الطبع

والتصوير والنقل والترجمة والتسجيل المرئي والمسموع والحاسوبي أو غيرها،

أو استخدامه كمناهج تعليمية في ورش عامة أو خاصة، إلا بإذن خطي من المؤلف

تصدير

عندما تكون اللعبة أكبر منك عليك أن تنخرط في المدى البعيد.

يتكون كتاب فقه الإستراتيجية من ثلاثة أجزاء

فقه الإستراتيجية

. 1 .

المفاهيم والمبادئ

فقه الإستراتيجية

. 2 .

الطرق والأدوات

فقه الإستراتيجية

. 3 .

أفضل الممارسات

محتويات الكتاب

مقدمة

القسم الأول: مقدمات في فقه الإستراتيجية

الفصل الأول: فقه الإستراتيجية

الفصل الثاني: فقه الإستراتيجية المقارن

الفصل الثالث: التفكير الإستراتيجي

الفصل الرابع: الفعل الإستراتيجي

القسم الثاني: النماذج التأسيسية الأربعة

الفصل الخامس: نسق الإستراتيجية

الفصل السادس: آلية الفعل الإستراتيجي

الفصل السابع: الحقل الإستراتيجي

الفصل الثامن: الذكاء الإستراتيجي

خاتمة

الملاحق

مقدمة

كيف نريد الدخول إلى المستقبل؟ بشروط الرائد المتحدي أم بشروط التابع المسحوب. التابع المسحوب أصلا لم يضع المستقبل نصب عينه فهو في أسئلة الحاضر وهمه منصهر. أما من يروم أن يدخله رائدا متحديا فإما أن يكون ذلك بحماس لا يخلو من اعتباطية وعشوائية، حينها يؤول أمره لا محالة إلى تابع مسحوب ولو بعد حين، أو تتم له ريادته وينضج تحديه، شريطة أن يضع لنفسه استراتيجية تكون هي عينه على المستقبل، ووسيلته في إدارة المخاطر، ومنهجه في إدارة التغيير، وخطته في العمل ودليله في الفعل.

إن الاستراتيجية قضية مهمة بل مصيرية. مهمة من حيث أنها تخرجنا من ذواتنا وتدفعنا نحو الغير لمواجهته والدخول في تنافس معه؛ ومن حيث أنها تحررنا من ضغط الضرورة أو الاستعجال أو التجريب. ومصيرية من حيث أنها تساعدنا على إدارة المخاطر واستغلال الفرص كما تعلمنا الضبط والانضباط وحس المسؤولية؛ ومن حيث أنها تحفز جهود فرق العمل وتوحدها حول رؤية واضحة للمستقبل.

ومن ثم ينبغي لكل من يريد أن يؤدي رسالته بفعالية وكفاءة، وأن يرتقي بأدائه نحو التميز، وأن يساهم عمليا في صناعة التاريخ، أفرادا ومؤسسات، ينبغي له أن يفكر بطريقة إستراتيجية وأن يقود بطريقة إستراتيجية. وليست الإستراتيجية سوى إعداد المستقبل والانخراط في الطريق التي تؤدي إليه.

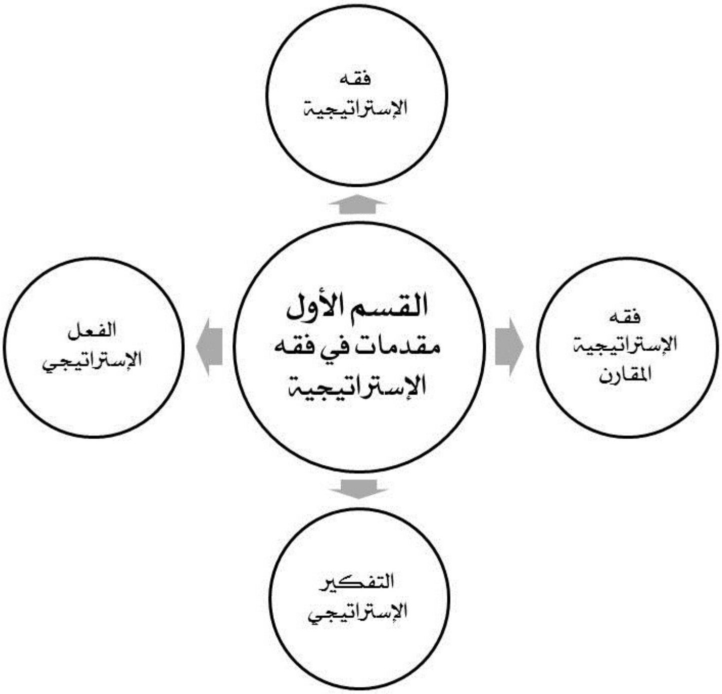
لكن طريق المستقبل كما يسلك بنا، فنحن من نضع معالمه ونعده إعدادا، عبر معرفة بالماضي وبالحاضر، تكشف لنا عن نقط القوة ونقط الضعف في الذات وعن الفرص والمخاطر في المحيط، فتخولنا أن نستخلص دروسا لمستقبل مستأنف، تتيح لنا طردا وعكسا التحكم في الحاضر وفي المستقبل معا .

ومن محاسن لحظتنا الراهنة أننا لأول مرة في التاريخ نشهد ثورتين تاريخيتين: ثورة معرفية وثورة تواصلية، أسقطت عنا عذر الجهل، فلم يعد مستساغا أن يحتج أحد بقول "لا أعرف." نحن اليوم

نمتلك كل وسائل المعرفة ووسائطها ونتوفر على المعلومة التي نحتاج إليها لإعداد المستقبل مع أدوات تحليلها.

لا ينفي ذلك كون المستقبل شيء في طي الغيب والمجهول ولا يمكن التنبؤ به. والعمل الذي تقوم به الإستراتيجية ليس هو اكتشاف الغيب، وإنما وظيفتها هو اختيار مشروع مرغوب فيه وممكن، نابع من حاجات حقيقية ومشتركة ثم الانتقال إلى الفعل الجماعي لتحقيقه. لكن علينا منذ الآن أن نعترف بأن هاتين المهمتين هما على درجة كبيرة من التعقيد وتفترضان الكثير من الذكاء والشجاعة.

إدريس أوهلال
drissohlale@gmail.com


فقه
الإستراتيجية
الفعل
الإستراتيجي
القسم الأول
مقدمات في فقه
الإستراتيجية
فقه
الإستراتيجية
المقارن
التفكير
الإستراتيجي

الفصل الأول: فقه الإستراتيجية

- الفعل أولا
- حدود المستعجلات
- حدود الانكفاء على الذات
- حدود المقاربة التقنية
- الحاجة إلى الإستراتيجية
- ما الإستراتيجية؟
- أنواع الاستراتيجيات
- معيار الإستراتيجية
- من الإستراتيجية إلى فقه الإستراتيجية
- لماذا لفظة "فقه" ؟
- الوضع الإبستمولوجي
- العقبات الإبستمولوجية
- الأوهام الثلاثة
- معرفة السكر ليست حلوة !
- الإستراتيجية وحدها لا تكفي

الفعل أولا

العمل هو الخاصية المميزة للإنسان

لا يمكن أن نحيط بماهية الإستراتيجية وأهميتها ما لم نتأمل طبيعة الفعل الإنساني وذلك لأن الفعل الإنساني هو موضوع الإستراتيجية بامتياز.

يمكن أن نعرف الفعل بكونه هو النشاط الذي يحدث تغييرا في الطبيعة أو النفس أو المجتمع. وهو الشكل الوحيد لتحقيق الذات الفردية والجماعية وتأمين وجودها وتطويره؛ فالإنسان يناضل من أجل تحقيق خصائصه المميزة له من خلال الفعل.

والفعل قبل ذلك هو حركة داخلية بالأساس يتم إخراجها تحت ضغط إكراهات العلاقة مع الغير، وبالتالي لا وجود لفعل إنساني فرداني. إن الفعل الإنساني لا يمكنه أن يكون إلا جماعيا مع الآخرين أو ضدهم.

أما الفردانية التي يراها البعض خاصية مميزة للإنسان يناضل من أجل تحقيقها من خلال الفعل فليست سوى نزعة فلسفية تبحث عن أصل في الذات لفعل هو بالأساس جماعي، ثم إنها كانت أساسا عنوان تحمل المسؤولية والفعل الدؤوب الذي يلتقي حتما مع أفعال الغير وليس كما آلت إليه من أنانية واستعلاء.

يحتاج أي نسق للفعل إلى الغير كشرط أساسي لانبثاقه. فهو تغيير إيجابي أو سلبي يستهدف الغير بشكل مباشر أو عبر واسطة الطبيعة.

وللفعل خصائص تميزه:

ـ **المبادرة**. الفعل مبادرة إلى الطبيعة أو الغير. والذي ينتظر أن يفعل به ولا يفعل هو عدو النوع البشري.

ـ **المخاطرة**. في كل مبادرة توجد مخاطرة. والفعل اقتحام لعالم الممكن بما في ذلك إمكانات الفشل. إن أي فعل يتضمن بالضرورة احتمالات النجاح والفشل معا.

ـ **الحرية**. الفعل حركة نابعة من الإرادة الحرة للذات الفاعلة الفردية أو الجماعية. والفاعل مسؤول عن فعله مسؤولية أخلاقية وقانونية كاملة. ولا ينتقص منها إلا بمقدار ما تبرره الضرورة.

ـ **الضرورة**: إن الحرية ليست مطلقة. بل هي حرية نسبية نظرا لوجود إكراهات تخضع لها الذات. لا وجود لفعل حر حرية مطلقة؛ فالضرورة ملازمة للفعل.

ـ **الاستطاعة**: وهي الإدراك المباشر للفاعل لحدود قدرته على الفعل.

ـ **القصدية**: ينخرط الفعل في شبكة من المقاصد والمعاني: المشاريع والأهداف والرهانات والنوايا والبواعث. إنه حركة لها غاية ووجهة محددة. وفي غياب هذه الغائية يفقد الفعل معناه.

حدود المستعجلات

المستعجلات تقصي الإستراتيجية من الممارسة

قدمنا تأمل أهمية الفعل لفهم ماهية الاستراتيجية، ونثني الآن بتأمل طبيعة التحديات التي تواجهنا اليوم كأفراد وكمؤسسات: إن العالم يتغير، والمناخ المحيط يتغير، ونظام الأعمال يتغير.. والسؤال المطروح بإلحاح هو: كيف نتعامل مع كل هذه التحديات؟

نحتاج لذكاء من نوع خاص. نحتاج أن نغير طريقة تفكيرنا وتعاملنا مع الأحداث وأن نتحول من الانشغال الكلي باليومي والمستعجل إلى الانشغال بإعداد المستقبل على المدى البعيد. هنا تبدأ الإستراتيجية عملها، لأنها تحررنا من الحريق اليومي وتفتح لنا باب إعداد المستقبل على المدى البعيد.

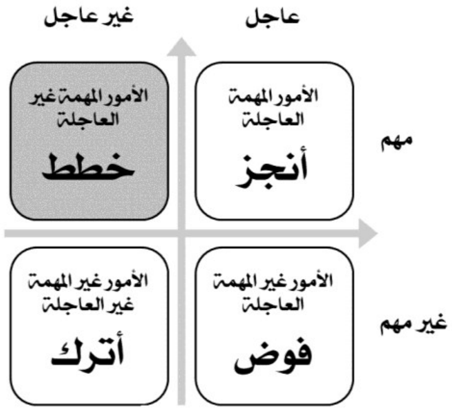
إن الفارق الأساس بين رجل الإستراتيجية وما يمكن تسميته برجل الإطفاء هو انشغال الأول بإعداد المستقبل على المدى البعيد وانغماس الثاني في الحريق اليومي. إن المستعجلات تقصي الإستراتيجية من الممارسة لدرجة يصبح معها الفاعل عاجزا كليا عن رؤية ما بعد غد لإفراطه في الانغماس في الحريق اليومي.

يتحدث خبراء إدارة الأولويات عن أربعة مستويات من الأولويات تنتج عن تقاطع معيارين هما الأهمية والاستعجال:

- **المربع الأول**: الأمور المهمة العاجلة. والمبدأ فيها إنجازها.

- **المربع الثاني**: الأمور المهمة غير العاجلة. والمبدأ فيها التخطيط لها.

- **المربع الثالث**: الأمور غير المهمة العاجلة. والمبدأ فيها تفويضها.



ـ **المربع الرابع**: الأمور غير المهمة غير العاجلة. والمبدأ فيها تركها.

إن مربع الأمور المهمة غير العاجلة هو مربع الاستراتيجية بامتياز حيث العمل المستمر الهادف لا العمل المرحلي الآني.

حدود الانكفاء على الذات

القاعدة رقم 1: المواجهة

لا يمكن للذات الفردية أو الجماعية أن تعي ذاتها وتثبت وجودها في غياب الغير. إذ عليها أن تخرج من ذاتها وتذهب إلى مواجهته، وهذا الغير يكون إما زبونا أو مستفيدا من الخدمة أو شريكا أو منافسا.

إن المبدأ الأول في التسويق هو الذهاب إلى الزبون، والدعامة الأولى في الذكاء الإستراتيجي هي الشراكة مع الغير، والشرط الأول في الحرب هو لقاء العدو، والقاعدة الأولى في السياسة هي التفاوض مع الخصم. إنها المواجهة في مختلف أشكالها وصورها.

في المواجهة، أيا كانت، يوجد عامل واحد أساسي اسمه الغير. سمه ما شئت: الخصم أو العدو أو المنافس أو الشريك فإنه أهم عنصر في المواجهة بل وفي الإستراتيجية بشكل عام.

إن الغير في غياب عدو أو خصم مناسب هو "الشريك" الإستراتيجي الضروري؛ فبدون شخص للإغواء لا وجود لاستراتيجية حب، وبدون عدو لا وجود لاستراتيجية عسكرية، وبدون منافس لا وجود لاستراتيجية تجارية، وبدون معارضة لا وجود لاستراتيجية سياسية.

مما سبق نخلص إلى أن مفهوم المواجهة يحتل موقعا مركزيا في فقه الاستراتيجية. فالميزة التنافسية لا تمنح بالانكفاء على الذات أو بشكل سلمي وإنما تنتزع عبر تدافع يخاطر فيه الطرفان معا بمواردهما.

لكن لا ينبغي أن يفهم من مبدأ المواجهة أن أساس العلاقة مع الغير هو الصراع. إن الموقف الطبيعي الذي ينبغي أن يتخذ من الغير ليس هو موقف النبذ والإقصاء والعداء والحرب والسجال بل

هو موقف التنافس والتعاون في إطار أخلاقي تحكمه قيم الحوار والاحترام والتسامح. ليس الغير حتما هو ذلك القادم من خارج الذات أو البنية أو المؤسسة يهدد وحدتها وانسجامها، ذلك لأن وحدتها ليست في الحقيقة سوى مظهر عام، بمجرد ما ندقق فيه ونمعن النظر ينكشف لنا أن تلك البنية تحمل "الغير" في ذاتها بحكم اختلافاتها وتناقضاتها الداخلية قبل أن يدخل إليها الغير الأجنبي.

حدود المقاربة التقنية

كل منهجية ميكانيكية لا يمكن أن تقود إلا إلى نتائج رديئة

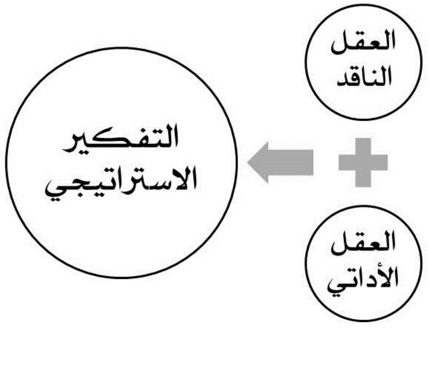
ها نحن سلمنا بضرورة الاستراتيجية للخروج من دوامة اليومي، لكن ألا تتربص بها هي نفسها محاذير من نوع خاص؟

ليست المستعجلات وحدها التي تحجب الرؤية وإنما المقاربة التقنية أيضا. فعندما نتحرر من المستعجلات ونقرر اعتماد المنهجية الإستراتيجية يطرح السؤال عن الكيفية التي سنعتمد بها هذه المنهجية.

يختزل الكثير من المشتغلين بالاستراتيجية تشخيصا وتخطيطا وإدارة الإستراتيجية في مجموعة من المناهج والطرق والأدوات ذات الطابع التقني. ويستهدفون في النهاية من خلال الاستخدام التقني للأدوات والاستخدام الأداتي (معالجة الوسائل لا معالجة الغايات) للعقل الناقد تحقيق نتائج.

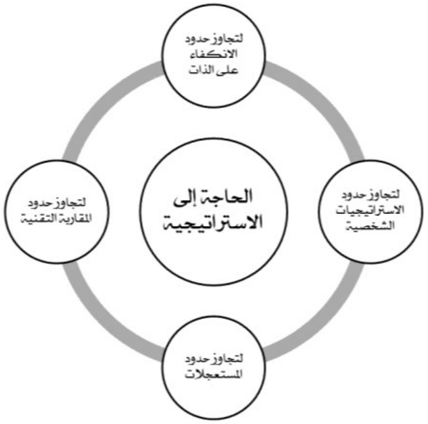
إننا نعيش في عصر تراجع فيه دور العقل كملكة نقدية وتم تقليصه إلى مجرد أداة لتحقيق أهداف معينة، كما أصبح أداة لتوفير الوسائل. وحاجتنا ملحة إلى تجاوز حدود العقل الأداتي وإغناء استعمالاته بالفضائل الفكرية للعقل الناقد الذي يمثل أساس التفكير الإستراتيجي. إن العقل لا يكفي استخدامه استخداما أداتيا وإلا فقد وظيفته النقدية.

إن الفائدة الأساس للمناهج والطرق والأدوات ليست هي تحصيل نتائج وإنما تحصيل فرصة للتأمل العميق والتفكير المنظم والتواصل الذكي. والفعل المكتفي بالمقاربة التقنية أي الذي يقف عند حدود المنهجية والطريقة والأدوات لا يمكنه أبدا أن يكون فعلا استراتيجيا. لا يمكن اختزال مشكلة الإستراتيجية في اليقين التقني.



الحاجة إلى الإستراتيجية

التفاعل مع الأحداث المستجدة بشكل دائم يجعلنا ننخرط في استحقاقات الآخرين



تستجيب الإستراتيجية وبشكل كامل إلى حاجتنا لتجاوز حدود "الاستراتيجيات" الشخصية والمستعجلات والانكفاء على الذات والمقاربة التقنية.

لماذا الإستراتيجية؟ ببساطة لأننا سنقضي بقية حياتنا في المستقبل؛ فعندما تكون المنافسة شديدة وحقل الفعل غير مستقر والبدائل المتاحة متعددة وحده العمل المستمر الهادف يتيح لنا إمكانية مواجهة هذا المجهول الذي يسكن المستقبل.

إن المستقبل بيد الله، لكن عملنا هو الذي يؤدي إليه. وعملنا إما أن يكون عملا مستمرا هادفا نحو غاية دقيقة وواضحة على المدى البعيد أو فعلا تجريبيا يواجه كل يوم بمشاكله ويعدل. وفي هذه الحالة فإن كل الطرق تؤدي على المدى البعيد إلى السراب أو إلى أي شيء يتم تقديره على أن له قيمة.

إن الإستراتيجية ليست مهمة وضرورية فقط بل إنها مصيرية. ففي غياب رؤية واضحة على المدى البعيد نسقط في وضعيات خطيرة ومكلفة منها:

- **الفعل المرحلي الآني** الذي يفقد معناه واتجاهه في ظل غياب رؤية.
- **الفعل التجريبي** الذي يواجه كل يوم بمشاكله ويعدل.
- **ضعف الحوافز** لغياب الرؤية الواضحة التي يمكنها تحفيز جهود فرق العمل.

ـ **انعدام وحدة الولاء والتصور والفعل** أو ضعفها لغياب الإستراتيجية التي تعتبر عامل توحيد.

ـ **ضياع الفرص** التي يتيحها المستقبل نظرا لغياب التوقع والاستشراف.

ـ **العجز عن مواكبة التغيير** الذي يعرفه العالم والمناخ المحيط ونظام الأعمال.

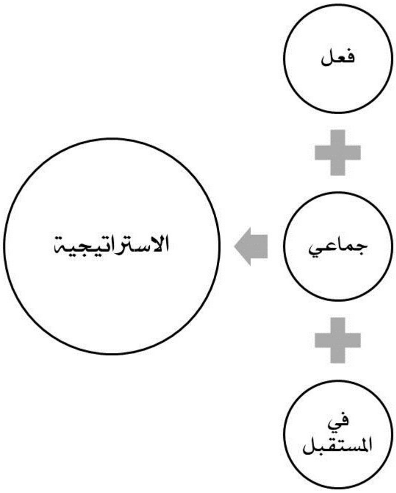
ـ **الاشتغال على تحقيق أهداف الآخرين** بحكم غياب أهداف شخصية.

ولأن الوقت الضروري للقيام بالاستشراف بشكل منظم ومفيد غير متاح غالبا بحكم ضغط الالتزامات الشخصية والمؤسسية، فإن أدوات الإستراتيجية تمنحنا طرقا بسيطة وفعالة لوضع رؤية بعيدة المدى ورسم مسار واضح يقود إليها. إن وضع إستراتيجية يحفز جهود فرق العمل ويوحدها حول رؤية واضحة للمستقبل ويساعد على استشراف مختلف الفرص التي يتيحها لنا المستقبل.

ما الإستراتيجية ؟

الإستراتيجية هي كل فعل جماعي في المستقبل

تنتمي الإستراتيجية إلى مجال الفعل، فقد سبق أن قلنا أن موضوعها الأول والأخير هو الفعل، لكن يبقى أن نتعرف أي نوع من الأفعال هو موضوعها؟



الإستراتيجية هي كل فعل هدفه على المدى البعيد الحصول على امتياز تنافسي أو الحفاظ عليه أو التأثير على من يمتلكه.

ولأنه لا يوجد فعل إنساني فردي؛ لأن الفعل الإنساني لا يمكنه أن يكون إلا جماعيا مع الآخرين أو ضدهم فإن الإستراتيجية هي "الفعل الجماعي في المستقبل".

لكن إذا كانت الإستراتيجية "فعلا جماعيا في المستقبل" فهل نعطي الأولوية للفعل وغاياته أم للجماعة وانسجامها ؟

لأسباب ديمغرافية وتاريخية تعطي المدرسة الصينية في الإستراتيجية الأولوية للجماعة وانسجامها. ولأسباب براجماتية وإيديولوجية تعطي المدرسة الغربية في الإستراتيجية الأولوية للفعل وغاياته. إن الفروق الثقافية تعطي للمجتمع الصيني في النهاية إعدادات "مجتمع إستراتيجي" وللمجتمع الغربي منهجية "مجتمع سياسي".

لكن ما وزن كل معيار؟ وهل يرتبط وزنا هذين المعيارين بإرادة البشر أم بالظروف المحيطة بهم؟

إن ترجيح معيار على آخر في الوزن أو حتى اتخاذ موقف وسط بجعلهما متساويين في الوزن لا يرتبط بإرادتنا كبشر وإنما بما نسميه "الظروف". وهذا واضح بشكل جلي من خلال اختلاف النموذجين الغربي بقيادة أمريكا والأسيوي بقيادة الصين في توزين كل معيار. فالنموذج الغربي يعطي الأولوية للفعالية في حين يمنح النموذج الأسيوي الأولوية للقبول الجماعي.

إن هذه المقارنة بين المدرستين الصينية والغربية في الإستراتيجية تقودنا إلى التساؤل عن إمكانية تأسيس مدرسة ثالثة. فهناك حاجة إنسانية ملحة إلى نموذج متوازن.

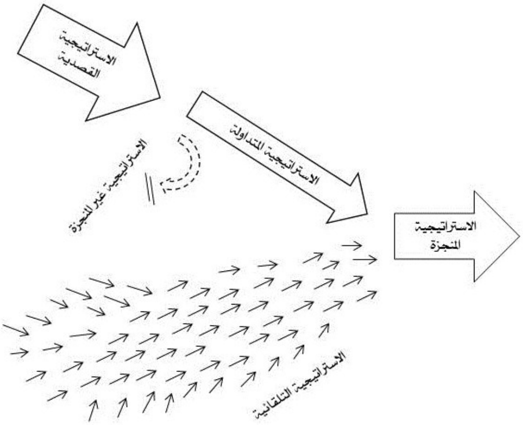
أنواع الاستراتيجيات

الاستراتيجيات المتداولة ليست بالضرورة هي أفضل استراتيجية، والاستراتيجيات التلقائية ليست بالضرورة رديئة

توجد عدة أنواع من الاستراتيجيات. وعموما يمكن التمييز بين خمسة أنواع:

- **الاستراتيجية القصدية:** هي الاستراتيجية الموجودة في ذهن القائد ونوايا العاملين والقيادات العليا والوسطى. وتكون عادة غير مكتوبة.

- **الاستراتيجية المتداولة:** هي كل استراتيجية نشأت عبر عملية تفاوضية وبالتالي فهي استراتيجية متقاسمة.



- **الاستراتيجية التلقائية:** هي الاستراتيجية النابعة من ذاتها بشكل حر وبدون عملية رسمية متسمة بالاحترام الشديد للمعايير وبالتالي فهي استراتيجية صاعدة.

- **الاستراتيجية المنجزة:** هي كل استراتيجية قصدية تطورت إلى متداولة ونجحت في النهاية في تحقيق رؤيتها وأهدافها كليا أو جزئيا.

- **الاستراتيجية غير المنجزة:** هي كل استراتيجية قصدية توقفت عن التطور عند مستوى النوايا والآمال والطموحات أو عند مستوى العملية التفاوضية لأسباب ذاتية أو موضوعية.

وفي إطار هذا التمييز علينا أن ننتبه إلى أن الاستراتيجيات المتداولة ليست بالضرورة هي أفضل استراتيجية، كما أن الاستراتيجيات التلقائية ليست بالضرورة رديئة. وهنا تكمن أحد أهم شروط نجاح

الاستراتيجية: مرونة الخطة، والقدرة على أخذ علامات جديدة بعين الاعتبار، وإدماج عناصر جديدة قد تغير الخيارات الاستراتيجية، ووضع سيناريوهات متعددة.

إن الجمع بين ميزة التداول الجماعي المنظم بشأن الاستراتيجية والمرونة المبنية على السيناريوهات هي إحدى خصائص الاستراتيجيات الفعالة.

معيار الفعل الاستراتيجي

فعال ومقبول من طرف الجميع

يحتاج أي نسق للفعل الجماعي في المستقبل إلى شرطين أساسيين ليكون إستراتيجيا: أولهما أن يكون فعالا وثانيهما أن يكون مقبولا من طرف الجميع.

المعيار الأول للاستراتيجية هو الفعالية. وفعالية النسق الإستراتيجي تبدأ بوضع رؤية بعيدة المدى وأهداف موزعة في الزمن تترجمها؛ فوجود خطة إستراتيجية متكاملة ومكتوبة يضعنا على عتبة الفعالية، فغياب الخطة المكتوبة يجعل شكل الفعالية غير محدد. وتبدأ فعالية النسق الإستراتيجي في ربح نقاط إيجابية كلما تقدمنا في تحقيق نتائج إيجابية. إن الفعالية هي تخطيط أهداف ابتداء وتحقيقها في شكل نتائج.

المعيار الثاني للاستراتيجية هو أن تكون مقبولة من طرف الجميع. إن الرؤية مثلا وهي من أهم عناصر الإستراتيجية لا تسمى رؤية بالفعل إلا إذا كانت مفهومة ومتقاسمة من طرف الجميع بحيث يفهمها كل فرد داخل المؤسسة ويرى فيها مصلحته الشخصية. أما إذا كان يرى فيها مصلحة القيادة أو جهة معينة فقط فلن يجد الحافز النفسي أو الفكري الذي يمكن أن يدفعه للعمل على تحقيقها. إن الإستراتيجية ليست مجرد "فعل في المستقبل". بل هي "الفعل الجماعي في المستقبل".

"فعال ومقبول من طرف الجميع" هو إذن معيار الفعل الاستراتيجي وشرط صحته.

من الإستراتيجية إلى فقه الإستراتيجية

فقه الإستراتيجية هو العلم بغايات الفعل أولا وبسياقه ثانيا وبالمنهج والطريقة والوسيلة ثالثا

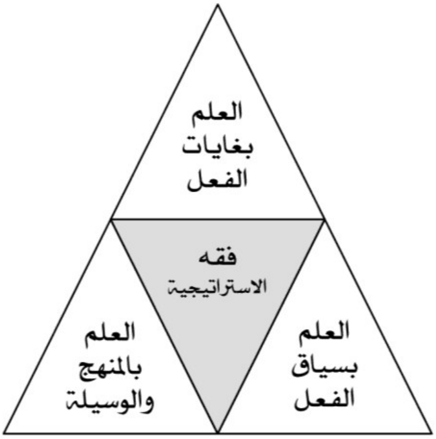
توجد حاجة إنسانية ملحة إلى تطوير التأمل الإبستمولوجي والسياسي في المشكلات المرتبطة بسؤال العمل وبالحقول المعرفية التي تتخذ من العمل موضوعا لها؛ فالحاجة ملحة إلى التفكير النقدي في أشكال الفعل الجماعي (إدارة حكومية، شركة خاصة، حزب، نقابة، جمعية، مدرسة...) وشروطه.

وحاجتنا إلى هذا النوع من التفكير النقدي تطال جهتين:

- التفكير النقدي في الفعل الجماعي من جهة **شروط الإعداد**.

- التفكير النقدي في الفعل الجماعي من جهة **أدوات النظر في شروط الإعداد**.

ونسمي هذا النوع من التفكير النقدي في أشكال الفعل الجماعي وشروطه بـ "فقه الإستراتيجية". وهو العلم بغايات الفعل أولا، وبسياقه ثانيا، وبالمنهج والطريقة والوسيلة ثالثا، بالشكل الذي يمكننا من صناعة المستقبل كما نريده وكما تقتضي شروط السياق.



لماذا لفظة "فقه" ؟

لفظة فقه يغتني فيها العلم بزيادة الاستغراق في التأمل وتجاوز المعرفة بالنظر إلى صلة العلم بالعمل

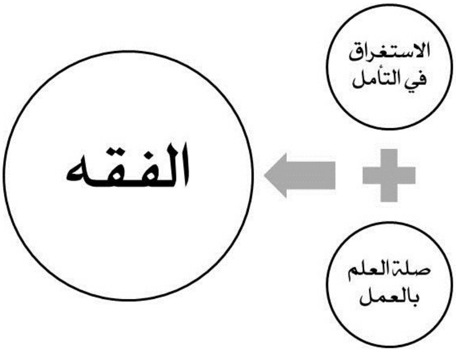
أولا لماذا لفظة "فقه" دون غيرها من الألفاظ لنحت اسم هذا العلم العملي "فقه الإستراتيجية"؟

لقد استعرنا هذا المصطلح من تراثنا اللغوي وثقافتنا التراثية لما فيه من دقة ووضوح وعمق وأصالة لا توجد في الألفاظ التي تشاركه الحقل الدلالي الذي ينتمي إليه.

إن لفظة فقه تمتاز عن غيرها من الألفاظ التي تشاركها حقلها الدلالي بالدقة اللازمة:

- فلفظة فقه يغتني فيها العلم بزيادة **الاستغراق في التأمل**؛ فالفقه هو حسن الإدراك والفهم العميق.

- والفقه يتجاوز المعرفة بالنظر إلى **صلة العلم بالعمل**؛ فالفقه في ثقافتنا التراثية يحيل على عنصر مؤثر في النفس باعث على العمل وهذا من أهم خصائص الإستراتيجية إن لم يكن طبيعتها الأولى.



إن الإستراتيجية هي نظر دقيق في المستقبل لإعداده وفعل جماعي فيه وهذا بالضبط هو مقتضى الفقه بما هو نظر عميق يبلغ بصاحبه درجة عالية في العلم الذي يعمل به.

الوضع الإبستمولوجي

الإستراتيجية فن، وفقه الإستراتيجية علم

إذا كانت الإستراتيجية هي "الفعل الجماعي في المستقبل" فهل يمكن لهذا الفعل أن يكون موضوع نظر علمي أم أنه فن من فنون القيادة فحسب؟ وإذا كانت الإستراتيجية علما فما موضوعه وما طبيعته؟ ما هو الوضع الإبستمولوجي (الإبستمولوجيا هي أصول العلم) للاستراتيجية؟ هل هي علم أم تقنية؟

إن التقنية هي مجموعة من العمليات والإجراءات المحددة تحديدا دقيقا، والقابلة للنقل والتحويل والرامية إلى تحقيق بعض النتائج التي تعتبر نافعة. أما العلم فهو معارف منظمة تنتج قوانين. وإذا كان تعريف التقنية ينطبق على الاستراتيجية باعتبارها مجموع العمليات والإجراءات المرتبطة بقيادة تنظيم نحو مشروع وتنسيق جهود أفراده لتحقيق هذا المشروع في المستقبل، فإن تعريف العلم ينطبق على "فقه الإستراتيجية" من حيث أنه مجموع المعارف المنظمة حول مبادئ وأدوات الفعل الجماعي في المستقبل.

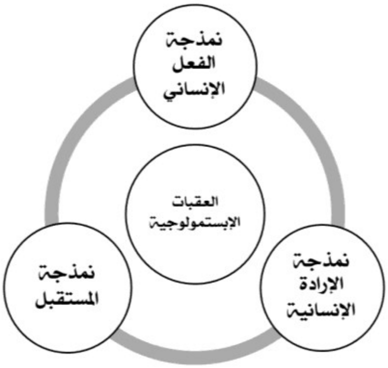
إن الإستراتيجية هي من حقول المعرفة الإنسانية التي لم تتطور إلى علم دقيق رغم قدمها ولعل ذلك راجع بالأساس إلى طبيعة موضوعها المعقد فهي تعنى بـ "الفعل" "الجماعي" في "المستقبل".

إن كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة المكونة لموضوع الإستراتيجية يعتبر بذاته عنصرا على درجة كبيرة من التعقيد فما بالك إذا انتظمت مع بعضها في موضوع واحد! ولذلك فإن مستوى التعقيد العالي جدا الذي يميز موضوعها وخصوصيته قد يمنع أن تتطور بصفتها معرفة علمية دقيقة لكن لا يمنع من أن تكون علما تقنيا.

العقبات الإبستمولوجية

الإستراتيجية هي فن استخدام أكبر عدد ممكن من اليقينيات لمواجهة اللايقين

في رحلة البحث عن الوضوح والدقة والبساطة في موضوع الإستراتيجية الشائك علينا أن نقر ابتداء بأنه لا شيء أكثر تعقيدا وعشوائية من فقه الإستراتيجية. أولا لأن الفعل الإنساني بطبيعته معقد، من حيث أنه يمتزج فيه الوعي بالتشهي والتحكم، وثانيا لأن الفعل الإنساني عندما يكون جماعيا يطرح المزيد من التحديات والتعقيدات، وثالثا لأن هذا الفعل الجماعي موضوعه هو المستقبل وهذا ما يجعل المهمة متعلقة بالمجهول وبما لا يمكن التنبؤ به.



يواجه الفقه الإستراتيجي إذن ثلاثة عقبات من طبيعة إبستمولوجية هي:

- **صعوبة نمذجة الفعل الإنساني** لفهمه.
- **صعوبة نمذجة الإرادة الإنسانية** بهدف توجيهها.
- **صعوبة نمذجة المستقبل** بهدف بناء سيناريوهات لاستكشاف خيارات المستقبل والطرق التي تؤدي إليها.

إن مصدر الصعوبة هنا يكمن أولا وأساسا في مبدأ اللايقين الذي يعتبر من أهم مبادئ فقه الإستراتيجية. بل لعله مبدؤها الإبستمولوجي الأول، ومقتضاه عدم وجود أي نتائج أو تنبؤات أو توقعات دقيقة ومطلقة بشكل كامل، ولكن عوضاً عن ذلك يجب أن تكون هذه التوقعات والنتائج متضمنة أفضل درجة من الدقة واليقين. إن هذا المبدأ المتأصل في طبيعة الإستراتيجية هو الذي جعل إدغار موران Edgar Morin يعرفها على أنها "فن استخدام أكبر عدد ممكن من اليقينيات لمواجهة اللايقينيات".

الأوهام الثلاثة

الوهم له مصدران: الرغبة واللغة

ثلاثة أوهام يجب أن يحذر منها خبير الاستراتيجية: وهم الاستراتيجية، ووهم منهج إدارة الأداء، ووهم مقاييس الأداء.

أولا: وهم الاستراتيجية:

لا بد من تطوير الاستراتيجية وفق منهجية نسقية واضحة ودقيقة وفعالة. وأول شروط هذه المنهجية الانطلاق من تحليل دقيق وشامل للمؤسسة ومحيطها، ثم العمل على تنسيق الفرص المتاحة خارجيا مع الموارد والكفاءات المتوفرة داخليا.

وبالإضافة إلى هذين الشرطين تحتاج قيادة المؤسسة لإنجاح استراتيجيتها إلى:

- المزاوجة بين مشاريع خطتها الاستراتيجية والتحسين المستمر.
- تحديد وتقاسم أفضل الممارسات داخل المؤسسة.
- الانفتاح على التجارب العالمية الناجحة في مجال الاختصاص، والعمل على الاستفادة من أفضل ممارساتها؛ لأن من أهم مبادئ الأداء العالي تحديد الدائرة المرجعية للمقارنة.
- إيلاء عناية كبيرة للتقييم الذاتي باعتباره أحد أهم مرتكزات بناء أنظمة إدارة الجودة.
- نشر ثقافة التميز داخل المؤسسة وذلك بتعميم المفاهيم الأساسية للتميز بين الموظفين، وجعلها لغة مشتركة بينهم.
- إدماج الموظفين وإشراكهم وتأمين انخراطهم في كل إجراءات ومشاريع ومبادرات التحسين المستمر.

ثانيا: وهم منهج إدارة الأداء:

تنصب العديد من المؤسسات لنفسها من حيث لا تدري كمينا حين تعتقد أنها حققت إنجازا يمكنه أن يؤدي إلى أسلوب أفضل في اتخاذ القرار بمجرد أنها وضعت استراتيجية مكتوبة، وجمعت مقاييس في جداول.

تحتاج قيادة المؤسسة لإنجاح منهج إدارة الأداء إلى:

- أن تنتبه إلى أن اتباع المنهج الخاطئ في إدارة الخطة الاستراتيجية يؤدي إلى حدوث خلل وظيفي في الأداء.
- استحضار أن غاية إدارة الأداء هو تحسينه للوصول إلى أفضل الممارسات (المقارنة المعيارية المرجعية).
- مراعاة مستويات الممارسة الخمسة: الممارسة العشوائية، الممارسة المنهجية، التحسين المستمر، الأداء العالي، أفضل ممارسة. وما يهم في كل هذه المستويات هو التحسين المستمر المنهجي.
- مراعاة الارتباط القوي الموجود بين العوامل والنتائج في منهج إدارة الأداء؛ فهناك علاقة قوية بينهما.
- خطة تواصلية قوية. إذ لا يكفي أن تكون استراتيجية المنظمة واضحة ودقيقة في ذهن قيادة المنظمة، بل لا بد مع ذلك وبعده أن تكون واضحة أيضا في ذهن كل فرد من المنظمة.

ثالثا: وهم مقاييس الأداء:

تقع الكثير من المؤسسات في خطأ عدم اعتماد مقاييس للأداء. لكن الأخطر من هذا الخطأ هو الوقوع في وهم مقاييس الأداء. فالعديد من المنظمات إما أنها تقيس أمورا خاطئة، أو أنها تقيس أمورا صحيحة لكن بشكل خاطئ. لذلك تحتاج قيادة المنظمة لإنجاح مقاييس الأداء إلى:

- عدم الوقوع في الاستخدام الضيق للقياس، أو هوس الاستخدام المفرط له.
- عدم جعل القياس نوعا من العبء الإداري.
- عدم الوقوع في خطأ قياس الأمور السهل قياسها.
- عدم الوقوع في خطأ قياس أشياء تأمل المنظمة في تحقيق غيرها.
- قياس أشياء خاطئة، أو قياس أشياء صحيحة بشكل خاطئ.
- اعتماد القياس الذي يجعلها تنتبه إلى أمور محددة، ويقود سلوكها فيه.

معرفة السكر ليست حلوة !

مفهوم الكلب لا ينبح ومعرفة السكر ليست حلوة !

إذا علمنا أنه بالإمكان وجود منظمات أو أشخاص ناجحين ولا إلمام لديهم بالإستراتيجية، وأن هناك في المقابل منظمات أو أشخاصا فاشلين على معرفتهم المستفيضة بشؤون الإستراتيجية، فهل يمكن أن يقدم لنا فقه الإستراتيجية مفتاحا لفهم هاته المفارقة؟

قد تبدو لنا هذه الحالات شاذة وغير مفهومة بمنطق المقدمات والنتيجة لأننا نعرف بالبداهة بأن النتائج من جنس المقدمات. لكن يكفي أن نميز بين **التحكم النظري** في المهارة **والتحكم العملي** فيها لتزول الدهشة أمام مثل هذه الحالات.

علينا أن نقر ابتداء بأنه لا توجد أية علاقة بين الممارسة الاستراتيجية الملاحظة عند القادة الاستراتيجيين وبين نمط اكتسابها في سياق مدرسي. ذلك بأن التعلمات المدرسية منقطعة عن الممارسة والحاجات الحقيقية؛ فهي تتم في وضعيات تعلم لا في وضعيات السعي لحل مشكلات حقيقية، ولأن التقييم يكون خارجيا ولا يتأسس على نجاح أو فشل الفعل. في المدرسة ينتصر التحكم النظري واحترام القواعد على الفعالية العملية والمنافسة.

إن أولئك الذين لا يعرفون شيئا عن فقه الإستراتيجية يفتقدون فعلا إلى التحكم النظري في مهارات فقه الإستراتيجية لكنهم يمتلكون التحكم العملي في هذه المهارات. وهذا التحكم تعلموه في مدرسة الحياة. أما أولئك الذين يعرفون الكثير عن فقه الإستراتيجية نظريا فإن معرفتهم هذه لا تعطيهم سوى تحكما نظريا. ويكون سبب فشلهم افتقادهم للتحكم العملي في مهارات فقه الإستراتيجية. أما فائدة فقه الإستراتيجية فهي تطوير التحكم العملي لا النظري في مهارات فقه الإستراتيجية، وذلك لتدعيم تجربة الحياة بتجارب الآخرين وتجارب العلم.

إن الخلط الحاصل لدى الكثيرين بين التحكم العملي والتحكم النظري في المهارات كالخلط بين الكلب ومفهوم الكلب أو بين السكر ومعرفة السكر، وهو خلط يولد الاعتقاد بأن مفهوم الكلب ينبح ومعرفة السكر حلوة !

الإستراتيجية وحدها لا تكفي

بدون استراتيجية لا ننجح. وبالاستراتيجية وحدها لا ننجح.

تعتبر الإستراتيجية مجرد أداة من أدوات الفعالية ولابد من توفر شروط أخرى لضمان نجاحها وبلوغ الفعالية المرجوة. من أهم هذه الشروط:

- وجود قيادة فاعلة وفعالة وذات كفاءة تملك رؤية مستقبلية.
- أن تكون المؤسسة مفتوحة للآراء والرؤى الجديدة.
- تشجيع المبادرة.
- وجود قنوات اتصال وتواصل واضحة وفعالة.
- ألا تكون المؤسسة مدفونة بأنظمة وتعليمات جامدة وبيروقراطية قاتلة.
- وضوح المسؤوليات والأهداف.
- وجود نظام الحوافز.
- وجود الثقافة المؤسسية الملائمة.
- توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.
- وجود التمويل.
- وجود شراكات إستراتيجية.

الفصل الثاني: فقه الإستراتيجية المقارن

- العميان العشرة والفيل
- المدارس العشرة للفكر الاستراتيجي
- نموذجان للذكاء الاستراتيجي
- ديكتاتورية الديمغرافية وهيمنة أسئلة الحاضر
- مجتمع إستراتيجي بالطبيعة
- دولة إستراتيجية بامتياز
- الين واليانغ
- النموذج الكوني الإنساني
- الإستراتيجية الوسطية

العميان العشرة والفيل

إن الفهم الشامل للاستراتيجية يقتضي مقاربتها في كليتها

تطور الفكر الاستراتيجي خلال القرن الماضي تطورا كبيرا لكنه لم يبلغ مع ذلك درجة النضج التي تسمح له ببناء رؤية تركيبية شاملة لعملية الإدارة الاستراتيجية. إن مختلف مدارس الفكر الاستراتيجي تفسر جوانب محدودة من العملية الاستراتيجية.

يمكن تشبيه وضعية الفكر الاستراتيجي بقصة العميان العشرة والفيل. لقد صَدَقَ كل واحد من العميان في وصفه للفيل، فَكُلٌّ وَصَفَ ما جَرَّب، ولكن في الواقع كل واحد منهم فشل في معرفة الصورة الكاملة للفيل، لأن كل واحد منهم استطاع أن يتعرف على جزء من الصورة فقط.

إن الفهم الشامل للاستراتيجية يقتضي مقاربتها في كليتها كعملية تصميم شكلية وتحليلية ومستقبلية وذهنية وصاعدة وتفاوضية وجماعية وتفاعلية وتغييرية.

لقد عرفت العقود الأربعة الأخيرة إبداعا كبيرا في مجال تطوير ونشر الاستراتيجيات. ورغم ذلك فلا أحد اليوم يستطيع تفسير العملية التي تمكن قائدا من أن يصبح استراتيجيا. والسبب هو درجة التعقيد العالية التي تميز العملية الاستراتيجية.

وفي محاولة تفسير هذه العملية الاستراتيجية تنحو المدارس المعيارية نحو المظاهر الخاصة بالتصميم أو التخطيط أو التموقع. في حين تنحو مدارس أخرى يمكن نعتها بالوصفية نحو قلب أغلب المبادئ الأساسية التي وضعتها المدارس المعيارية. والحصيلة جدل علمي في عالم الادارة الاستراتيجية حول الأسئلة والفرضيات التالية:

- من هو المهندس الحقيقي للاستراتيجية؟
- كيف نصوغ الاستراتيجية؟ وكيف تتكون الاستراتيجية؟
- إلى أي حد يمكن اعتبار العملية الاستراتيجية واعية ومقصودة؟
- هل يصح الفصل بين عمليتي تصميم الاستراتيجية وتنفيذها؟

المدارس العشرة للفكر الاستراتيجي

كل واحد من العميان العشرة صَدَقَ في وصفه للفيل، فَكُلٌّ وَصَفَ ما جَرَّب

أحصى ميتزبرغ في كتابه "صعود وهبوط التخطيط الاستراتيجي" عشرة مدارس في الفكر الاستراتيجي وصنفها إلى اتجاهين أساسيين: **المدارس المعيارية** المنشغلة بمعايير تصميم الاستراتيجيات أو تخطيطها أو التموقع في السوق. و**المدارس الوصفية** التي تستهدف فهم الكيفية التي تتكون بها الاستراتيجية واقعيا بدلا عن وضع معايير قبلية لها. وهذه المدارس هي:

1 ـ مدرسة التصميم

الاستراتيجية عملية تصميم تقتضي البحث عن أفضل معادلة بين نقط القوة ونقط الضعف الداخلية والفرص والمخاطر الخارجية. ويستخدم تحليل SWOT كإطار للتشخيص والتفكير الاستراتيجيين. تطورت هذه المدرسة مع فيليب سلزنيك 1957، وألفريد شاندلر 1962، ولورند، وكريستنسن، وأندروز، وجوت.

يمكن إجمال المآخذ التي سجلت على هذه المدرسة كونها برَّزت التفكير الواعي الذي يفصل مرحلة التصميم عن مرحلة التنفيذ وتجاهلت مساهمة الفاعلين ثم التطورات الإضافية والاستراتيجية الصاعدة وتأثير البنية الموجودة على الاستراتيجية.

2 ـ مدرسة التخطيط

الاستراتيجية عملية رسمية متسمة بالاحترام الشديد للمعايير والتمسك بالشكليات. ظهرت هذه المدرسة في نفس الفترة التي ظهرت فيها مدرسة التصميم. وكان لها تأثير كبير على الممارسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية خلال سنوات السبعينيات من القرن الماضي. لكنها تعرضت للنقد بشكل كبير فيما بعد واختفت في النهاية. تطورت هذه المدرسة مع ايغور انصوف 1965.

أخذ على هاته المدرسة كونها آمنت بإمكانية خلق القائد العبقري من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي وفقط.

3 ـ مدرسة التموقع

الاستراتيجية عملية تحليلية. سيطرت هذه المدرسة على الفكر الاستراتيجي خلال ثمانينات القرن الماضي. تعتقد هذه المدرسة أن عدد الاستراتيجيات الممكنة واقعيا محدود بالنظر للتموقعات الممكنة في السوق وذلك خلاف الاعتقاد السائد مع المدرستين السابقتين في أن عدد الاستراتيجيات الممكنة لا محدود. تطورت هذه المدرسة مع سان تزو 400 قبل الميلاد، وكارل فون كلاوسيويتز 1831، ومايكل بورتر 1980.

من عيوب هذه المدرسة حصرها للاستراتيجيات في عدد محدود من المواقع العامة يتم اختيارها من خلال تحليل صوري للوضعيات.

4 ـ مدرسة القيادة

الاستراتيجية عملية استشراف وتوقع للمستقبل وتوجد في حدس القائد ورؤيته. تطورت هذه المدرسة مع امار بهايد، وكورت ليوين 1951.

من عيوب هذه المدرسة عدم الفصل بين استراتيجية المنظمة وشخصية قائدها.

5 ـ المدرسة المعرفية

الاستراتيجية عملية ذهنية توجد في نمط الشخصية وفي البنيات المعرفية للشخص وبالضبط في عملية معالجة المعلومات (جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرار). تطورت هذه المدرسة مع هربرت سيمون ودي مارش 1958، وفيرسكي وخانيمان 1974، وماكريداكيس 1990، ودوهيم وشوينك 1985، ومايرز بريجس 1962، وكورنر وكنيكي ويتس 1994.

إن مساهمة هذه المدرسة نوعية على مستوى قدرتها على تفسير كيفية تكوين المفاهيم والتصورات في ذهن رجل الاستراتيجية، لكن مساهمتها العملية محدودة.

6 ـ مدرسة التعلم

الاستراتيجية عملية صاعدة من خلال تجربة التعلم. ودور القائد هنا هو تنسيق القرارات المتخذة في المستويات المختلفة للمنظمة ونظمها في خط واضح ومنسجم. تطورت هذه المدرسة مع

شارل ليندبلوم 1959، وبريان كوين 1980، وبرايبوك وليندبلوم 1963، ونيلسون ووينتر 1982، وبينشو 1985، وروبير بورغيلمان 1980، وبيتر سينج 1990، ونوناكا وتالكوشي 1995، وبوليانيي 1996، وميري كروسان وهنري لان وروبير وايت 1997، وبراهالاد وهامل 1995، وتامبو 1994.

من عيوب هذه المدرسة محدودية دور الاستراتيجيات التقليدية في تحقيق التعلم والحاجة إلى استراتيجيات ثورية في التعلم تحدث القطائع وتكسر النماذج وتغير قواعد اللعب وربما تحدث الفوضى واللاانظام.

7 ـ مدرسة السلطة

الاستراتيجية عملية تفاوضية توجد في صراع موازين القوى. أي أن الاستراتيجية في النهاية تتبلور في فريق ولا يبلورها شخص واحد. والاستراتيجية المهيمنة في المنظمة ستكون هي استراتيجية الفريق القوي. تطورت هذه المدرسة مع ماك ميلان 1978، وسارازين 1978، وبيتيغري 1997، وبوار ودوز 1979، وبولمان وديل 1997، وماجون وويلدافسكي 1978، وليبسكي 1978، وفريمان 1984.

من عيوب هذه المدرسة عدم قدرتها على تصور وجود استراتيجية في غياب سلطة.

8 ـ المدرسة الثقافية

الاستراتيجية عملية جماعية وتوجد في ثقافة المنظمة. تطورت هذه المدرسة مع إريك رينمان 1973، وريتشار نومان 1977، وبيتيغرو 1985، وبيرغر ويرنيرفيلت، وجي بارني 1991.

من عيوب هذه المدرسة مبالغتها في التأكيد على الجبرية الثقافية التي تنفي حرية الفعل الاستراتيجي.

9 ـ مدرسة المحيط

الاستراتيجية عملية تفاعلية مع المحيط. إن المحيط في نظر المدارس الأخرى هو مجرد عامل من بين عوامل أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية تطوير الاستراتيجية، لكن بالنسبة لمدرسة المحيط هو العامل الأساس. تطورت هذه المدرسة مع حنان وفريمان 1977، وأوليفيي 1991.

من عيوب هذه المدرسة مبالغتها في التأكيد على أهمية المحيط لدرجة تصبح معها المنظمة مجرد متلق سلبي للضغوط المؤسسية.

10 ـ مدرسة الإعدادات

الاستراتيجية عملية تحويل وتغيير للإعدادات. تقودنا هذه المدرسة إلى نظرية وممارسة أكثر اتساعا وشمولية مع قيمة عالية جدا نابعة من إدماج مكتسبات مختلفة ومتعددة. تطورت هذه المدرسة مع براديب خاندوالا 1970، وداني ميلر 1990، وميلز وسناو 1978، واندرو بيتيغرو 1987، ودافيد هورست 1995، وهنري ميتزبيرغ.

من عيوب هذه المدرسة خطر إعادة إنتاج "حالات الإعدادات" بشكل حرفي.

نموذجان للذكاء الاستراتيجي

توجد حاجة ملحة لذكاء استراتيجي مبني على قيم التعارف والمصلحة المشتركة والانسجام والتوازن

يعرف عالم اليوم نموذجين واضحين للذكاء الإستراتيجي:

- النموذج الغربي بزعامة أمريكا.

- النموذج الأسيوي بزعامة الصين.

إننا أمام نموذجين متناقضين وكأن كل واحد منهما قادم من كوكب خاص: اختلافات بل تناقضات في اللغة وأنماط التفكير والعيش وتصور الإنسان ورؤية العالم والعلاقة مع الطبيعة.

لكن هل اختلاف الثقافات وأنماط العيش والتفكير والشعور والسلوك بين الشعوب والأمم يمنع التكامل والتعاون بينها أم هو عامل مغذ للتنافس والصراع ؟

إنه من السهل دائما أن نقف عند ما يفرق لكن الحاجة إلى الوقوف عند ما يجمع ضرورة ملحة خاصة عندما يكون التعايش جنبا إلى جنب مسألة حيوية وفي ظل تشابك مصير الانسان على الكوكب-الوطن Terre-patrie كما يقول إدغار موران. يجب إذن الدخول في مقارنة بين هذين النموذجين تستعرض كل عنصر في نسق الإستراتيجية على حدة للنظر في ما يجمع بينها وما يفرق في أفق النظر في إمكانية تطوير نموذج للذكاء الاستراتيجي الإنساني مبني على قيم التعارف والمصلحة المشتركة والانسجام والتوازن.

وسيظل العقلاء من كل الثقافات والحضارات والمجتمعات والدول يحتفظون بهذا الأمل رغم أن دروس التاريخ تؤكد أن مصالح القوى الكبرى تنتصر على الآمال والطموحات الكونية للإنسانية.

ديكتاتورية الديمغرافية وهيمنة أسئلة الحاضر

عندما تهيمن أسئلة الحاضر كليا على المجال ولا تترك حيزا لأسئلة المستقبل فانتظر الساعة

قلنا في تعريف الإستراتيجية بأنها "الفعل الجماعي في المستقبل". هذا الفعل الجماعي إذا كان في الغرب اختراعا جديدا عرفه في القرن العشرين بحكم طبيعته الاجتماعية الموغلة في الفردانية فإنه في الصين تقليد تاريخي عريق. إن المجتمع الصيني مجتمع منظم بل فائق التنظيم: تنظيم عائلي وتنظيم اجتماعي وتنظيم إداري.

هذه الطبيعة الجماعية للمجتمع الصيني ترجع بالأساس لاعتبارات ديمغرافية. فالديمغرافية في الصين تتحكم في كل شيء. فالأعداد الهائلة للبشر تقود إلى ضرورة التنظيم القصوى.

ديكتاتورية الديمغرافية في الصين تجعل أسئلة الحاضر تهيمن كليا على المجال ولا تترك حيزا لأسئلة المستقبل والمدى البعيد. الحاضر يستقطب كل الجهود ولا يبقى بالتالي للمستقبل مكان. المجتمع الصيني هو مجتمع منظم لكي يعيش في الحاضر أقصى درجات الانسجام الممكنة وبشكل دائم وبالتالي فإن هذا المجتمع الذي يعيش الفعل الجماعي بشكل دائم هو مجتمع إستراتيجي بالطبيعة.

إذا كانت الإستراتيجية هي الفعل الجماعي في المستقبل، وقدر لمجتمع ما أن يعيش هذا الفعل الجماعي بشكل يومي ودائم ألا يصح القول بأن هذا المجتمع هو مجتمع إستراتيجي بالطبيعة ولا حاجة له بالتالي إلى خطاب حول الإستراتيجية مادام يعيشها كنظام حياة اجتماعي؟

مجتمع إستراتيجي بالطبيعة

المجتمع الصيني هو مجتمع إستراتيجي بالطبيعة

إن المجتمع الصيني مجتمع فلاحي وبالتالي فهو مجتمع منسجم مع الطبيعة. وبما أن الفرد في هذا المجتمع لا قيمة له بذاته فهو يخضع في نفس الوقت للطبيعة وللمجتمع. إن الإستراتيجية معناها التغيير (على الأقل بالمعنى الغربي) لكن في مجتمع مثل المجتمع الصيني حيث كل شيء يخضع لشروط متوارثة من جيل لآخر فإنه لا أمل ولا طموح في تغيير الحياة.

والانسجام والنظام والتوازن في المجتمع الصيني ليست فقط ثقافة بل دين (تعاليم الكنفوشية). في المجتمع الصيني لا مكان للمغامرة والقطيعة (لاحظ بأن هذه من خصائص المجتمع الغربي). ليس هناك سوى الاستمرارية الثابتة والتوازن.

صحيح بأنه لا مكان للإبداع في هذا النظام الاجتماعي لكن صحيح أيضا أنه ليس نظاما سلبيا. فهو نظام مبني على مصاحبة التطورات الطبيعية بكثير من الحكمة وشيء من النفاق.

إن طبيعة الإستراتيجية الصينية تكمن في هذا الطابع الاجتماعي السياسي الثقافي الذي قمنا بتوصيفه. مجتمع منظم بقوة الطبيعة والتاريخ. مجتمع جماعي استطاع أن يطور حضارة تحتل فيها "العلاقة" المكانة الأولى والأساسية. وهو أيضا مجتمع براجماتي (نفعي) بل إنه كذلك أولا وأساسا. مجتمع يعرف كيف يستفيد بذكاء من الظروف. يندمج ويتماهى مع الواقع ليستنزف كل إمكاناته المفيدة ويستغل كل فرصه المتاحة.

ولكسب الرهان يميل الصينيون دائما إلى الإقناع والمثال بدل استخدام القوة والحق أو الضغط. ويفضلون الدبلوماسية على الحرب والتربية على العقاب والتوافقات على الصراعات. إن إستراتيجية المدرسة الحربية تقليد غربي بامتياز ولا مكان لها في منطق المدرسة الإستراتيجية الصينية (وهذا ما يفسر انهزام الصين في أغلب الحروب التي خاضتها).

ملاحظة أخرى أساسية وهي أن المجتمع الصيني مكتف بأنظمته ومستغن عن أنظمة الآخرين، فهو مجتمع ابتكاري ابتكر كل شيء (البوصلة والبارود والآلة الطابعة...) لكن للاستعمال الداخلي.

وفي المقابل نجده مجتمعا غير مغامر، ولا حاجة له عند المجتمعات الأخرى، فالصين مثلا لم تهتم تاريخيا بغزو العالم مع أنها كانت تمتلك وسائل هذا الغزو في الكثير من فترات تاريخها.

دولة إستراتيجية بامتياز

استطاعت الدولة الصينية بذكاء أن تركب قطار الآخرين (العولمة) وهو يمشي واختارت الوقت المناسب للركوب

أطلق الرئيس الصيني دينغ كساو بينغ سنة 1979 سياسة الإصلاح والانفتاح. وكان هدفها في أجل 50 سنة (أي في أفق 2030) جعل الصين تستعيد المكانة التي كانت تحتلها عالميا سنة 1820 حيث كانت في هذا التاريخ تشكل 20% من ساكنة العالم وتنتج 20% من خيرات العالم (لاحظوا بأن الإستراتيجية بالمعنى الصيني ليست سوى رجوع إلى الأصل وإلى النظام الأصلي للأشياء على خلاف المشروع الغربي الذي استهدف دائما تغيير العالم).

كان عامل النجاح الأساس الذي تم الارتكاز عليه في هذا المشروع الإستراتيجي هو العبقرية الصينية في التجارة (الإنسان الصيني رجل تجارة بامتياز والصين بلد تجاري تاريخيا). وكان الهدف الإستراتيجي هو الانتقال بالصين من بلد متخلف (الصين كانت تنتج 1% من خيرات العالم سنة 1980) فالصعود (5% من خيرات العالم واحتلال الرتبة الثالثة عالميا سنة 2008) ثم إلى القوة العظمى في أفق سنة 2030 (المتوقع هو 20% من خيرات العالم أي الوضعية التي كانت تحتلها الصين سنة 1820 بالضبط).

كانت الخطة التنفيذية على مراحل كالتالي:

- **في مرحلة أولى** استقطاب رؤوس أموال صينية وأجنبية إلى مناطق حرة تمت إقامتها على الواجهة الساحلية للصين لبناء مصانع وتصدير منتجات استهلاكية عادية بثمن منخفض جدا وباستخدام يد عاملة متوفرة بشكل كبير جدا ومعتادة على العمل بجد ومؤهلة ورخيصة.

- **في مرحلة ثانية** استخدام المال الذي تم اكتسابه من المرحلة الأولى لتجهيز البلد ببنية تحتية ثقيلة وقوية وتطوير السوق الداخلي.

ـ **في مرحلة ثالثة** (وهي التي تعيشها الصين اليوم بصفتها تملك أول احتياط عالمي من العملة الصعبة 1500 مليار دولار في نهاية 2007) استخدام دفتر الشيكات للتسوق في الأسواق العالمية (شراء شركات ومواد أولية) وتكوين زبائن سياسيين (إفريقيا وأمريكا اللاتينية).

لسنا بحاجة إلى الاطلاع على أسرار إستراتيجية الدولة الصينية لنكتشف المراحل المقبلة. إذ يمكننا التنبؤ بسهولة بالمراحل المقبلة لأن منطق التطور التاريخي للأحداث يوضح اتجاهها. نحن أمام إستراتيجية ذكية غايتها تطوير الصين ليصبح بلدا يسير على رجلين: الاغتناء الداخلي الذي يغذي التوسع الخارجي والعكس.

نحن إذن أمام دولة إستراتيجية بامتياز. دولة استطاعت بذكاء إستراتيجي أن تحول بلدا متخلفا إلى قوة عظمى. وذلك بركوب قطار الآخرين (العولمة) وهو يمشي واختيار الوقت المناسب للركوب (مرحلة صعود العولمة). إن النظام الصيني كما مر بنا هو نظام مبني على مصاحبة التطورات الطبيعية بكثير من الحكمة وشيء من النفاق.

الين واليانغ

الاستراتيجية الصينية هي الين والاستراتيجية الغربية هي اليانغ

المجتمع الصيني مجتمع براجماتي وواقعي يعيش كليا في الحاضر ولا يتعلق أبدا بالأوهام. وهو يؤمن بأنه لا شيء دائم وبأنه يجب استغلال الفرصة إلى أقصى حد. أما المجتمع الغربي فيؤمن بأن الأمل في المستقبل وبأن الأحلام هي التي تجعل الإنسانية تتقدم.

الذكاء الإستراتيجي الصيني يقوم على مبدأ التحول ويتسلح بالانتظار والصبر ويعتمد الاستراتيجيات غير المباشرة وذات المخاطر القليلة (من الأفضل ألا تنجز أي شيء بدل أن تنجز بشكل سيء). أما الذكاء الإستراتيجي الغربي فيقوم على مبدأ القطائع ويتسلح بالسرعة (time is money) ويعتمد الاستراتيجيات المباشرة والمبنية على علاقات القوة.

باستخدام النسق الرمزي الصيني نفسه يمكن أن نقول بأن الإستراتيجية الصينية هي الين أي الظل والماء والمعقد وبأن الإستراتيجية الغربية هي اليانغ أي النور والنار والبساطة. وأمام هذا النسق يبحث الذكاء الإستراتيجي الصيني الذي يعتمد العقلانية الشمولية بشكل دائم عن التكاملات ويتعامل مع النسق في شموليته في حين يختزل الذكاء الإستراتيجي الغربي الذي يعتمد العقلانية التحليلية النسق في ثنائيات مستقطبة.

إن الذكاء الإستراتيجي الغربي يواجه قدره بقوة دون أن يكون دائما موفقا في مواجهته وإن كان بمواجهته هذه يصنع أوضاعا جديدة يستثمرها بذكاء ماكر في أغلب الأحيان. أما الذكاء الإستراتيجي الصيني فمبني على انتظار الفرصة المناسبة (مثال فرصة مرحلة صعود العولمة والوثبة الأخيرة للصين خير دليل) لكنه بذلك قد يضيع الكثير من الفرص كما يشهد على ذلك القرن الماضي.

النموذج الكوني الإنساني

الأمل قائم في إمكانية تطوير نموذج كوني إنساني مبني على قيمتي الانسجام والتوازن

يتنافس النموذجان الغربي والأسيوي على تحقيق الريادة العالمية اليوم وغدا. النموذج الغربي بقيادة أمريكا يتحكم بامتياز في الاستراتيجيات القائمة على السرعة، والنموذج الأسيوي بقيادة الصين يتحكم من جهته وبامتياز أيضا في الاستراتيجيات القائمة على العدد، لكن الأمل قائم في إمكانية تطور نموذج كوني إنساني مبني على قيمتي الانسجام والتوازن.

ليس المهم طبعا أن ينتصر النموذج الأمريكي أو النموذج الصيني أو أي نموذج آخر ثالث ولكن المهم إعطاء معنى واتجاه لعالم الغد من خلال احترام مجموعة من التوازنات نذكر منها خاصة:

- التوازن بين الانتماء الثقافي والهوية والخصوصية والانتماء للإنسانية.
- التوازن بين الحاجات الخاصة لكل مجتمع والحاجات المشتركة للإنسانية.
- التوازن بين أبعاد الإنسان المتعددة: البعد العقلاني المادي والبعد الأخلاقي والبعد الروحي.
- التوازن بين الحاضر والمستقبل، بين المدى القصير والمدى البعيد.
- التوازن بين المشاريع الكبرى والتحسين الجزئي المستمر.
- التوازن بين الواقعية والمثالية، بين الواقع والحلم.
- التوازن بين المنبع والمصب، بين منطق القيم الإنسانية العليا ومنطق السوق.
- التوازن بين الاستمرارية والقطيعة، بين تحسين الموجود واستبداله كليا.
- التوازن بين الفعل وغاياته والجماعة وانسجامها.
- التوازن بين الغايات والوسائل.
- التوازن بين الصبر والسرعة.

- التوازن بين الدبلوماسية والحرب، بين الإقناع والقوة.

- التوازن بين إستراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر.

- التوازن بين الاهتمام بالذات والانفتاح على المحيط.

- التوازن بين العقل والغريزة.

- التوازن بين التربية والعقاب...

إن كل شخص (أو مؤسسة) يمارس الإستراتيجية يجد نفسه وبشكل دائم أمام هذه المعادلات صعبة الحل التي ترتهن القرار الإستراتيجي. ولذلك نحتاج إلى تفكير عميق في هذه المعادلات وفي دلالاتها المرتبطة بإشكالية القرار الإستراتيجي وفي مبادئ وطرق حلها.

الإستراتيجية الوسطية

نحتاج إلى اختراع إستراتيجية وسطية لا تفترض السيطرة ولا الخضوع

بالنظر لوحدة مصير الإنسانية ووحدة الدار الكوكب-الوطن كما أسلفنا، ليس المهم خروج أحد النماذج منتصرا ولكن المهم أن يصبح العالم غدا أكثر فعالية وتوازنا. ولذلك فإن من مسؤولية الجميع التعاون على اختراع إستراتيجية وسطية لا تفترض السيطرة ولا الخضوع وإنما تتيح إمكانية مساهمة الجميع في وضع أهداف مشتركة متوافقة مع الحاجات الخاصة بكل فرد وجماعة ومجتمع وأمة ويمكن تحقيقها من خلال طرق ووسائل خاصة بكل فئة.

إن الحق في الاختلاف يقتضي منا جميعا أن نعمل على بناء هذه الإستراتيجية الوسطية بحيث تكون غايات كل نموذج مندرجة ضمن مشروع إنساني عالمي يتم التوافق حوله. ولا تهم الطرق والوسائل المؤدية إليه.

إن حرية الوجود والفعل ستبقى دائما طموح كل البشر ولا يمكن تحقيق هذا الطموح بدون التوفيق بين وجهات النظر المختلفة بحكم ارتباط هذا العنصر بالمشروع أي بالسياسة وفسح المجال لحرية أنماط الفعل. فالفعل لا يرتبط بالمشروع وإنما بالكفاءة الإستراتيجية.

الفصل الثالث: التفكير الإستراتيجي

- التفكير في الفعل
- التفكير الإستراتيجي في الفعل
- تفكير العبيد وتفكير السادة
- حدود التفكير الإستراتيجي
- التفكير بمنطق الحرب أو بمنطق الأزمة

التفكير في الفعل

نحتاج إلى التفكير في الفعل إذا أردنا منه أن يكون إستراتيجيا

قدر كل جماعة بشرية "الفعل" لكي تحي وتتطور وتواجه تحدي البقاء ومخاطر المحيط وتحقق أهدافها وفق رغباتها وأفكارها ومعتقداتها ومقتضيات البيئة المحيطة. وتحتاج كل جماعة بشرية لكي تتجنب الذهاب إلى أي مكان والقيام بأي فعل وسلوك الطرق المغلقة إلى تصميم هذا الفعل وتخطيطه وإعداده مهما كانت الظروف ورغم كل الصعوبات التي يطرحها هذا التمرين. نحتاج إذن إلى "التفكير" في هذا الفعل إذا أردنا منه أن يكون إستراتيجيا. لكن كيف يمكن أن يكون التفكير في "فعل إستراتيجي" إستراتيجيا أيضا؟ وما هي المضاعفات الجانبية المحتملة للتفكير الإستراتيجي على التخطيط الإستراتيجي؟ وفي الوضع الحدي هل يشكل التفكير الإستراتيجي خطرا على الإستراتيجية؟ وما نوع هذا الخطر؟ وكيف نتجنبه؟

رغم كل مظاهر العقلانية في عالم اليوم وخاصة في المجتمعات الغربية علينا أن ننتبه إلى أننا نتجه، كمجتمعات إنسانية، نحو عالم ينحصر فيه بشكل متزايد "التفكير في الفعل". أصبح التفكير في الفعل شبه منعدم. وينضاف إلى هذا المعطى تراجع "التفكير الجماعي في الفعل" أيضا. فحالات "التفكير في الفعل" على محدوديتها يطبعها الانفراد بـ "التفكير في الفعل". نحن اليوم على حافة عالم أصبح فيه التفكير في الفعل والتفكير الجماعي في الفعل شبه منعدم !

مظاهر هذا التراجع متعددة أهمها:

ـ **أولا** صرنا ننظر إلى أهم المواضيع التقليدية للتفكير الإستراتيجي (الحرب، الأزمة، المخاطر، المعقد، الظواهر العشوائية...) نظرة سلبية أو نعرفها بشكل غير دقيق أو نتجاهلها؛

ـ **ثانيا** أهم فاعل تقليدي للتفكير الإستراتيجي وهي الدولة فقد أهميته لصالح فاعلين آخرين: المنظمات الدولية والاتحادات الدولية والشركات متعددة الجنسيات والمنظمات غير الحكومية؛

ـ **ثالثا** صارت أهم المعايير التقليدية للتفكير الإستراتيجي بدورها متجاوزة. فالمنهجية الإستراتيجية التقليدية القائمة على الفكر النقدي والعقلانية والبرهان العقلي أصبحت غير منتجة بل عقيمة في كثير من الأحيان.

هل نحن اليوم في عالم فقد فيه التفكير الإستراتيجي موضوعه وذاته ومعاييره !؟

إن التفكير الإستراتيجي كان ولا يزال وسيبقى ضرورة حيوية لكن السؤال هو: كيف؟

التفكير الإستراتيجي في الفعل

التفكير الإستراتيجي هو تفكير عقلاني منفتح على واقعه ويقظ في محيطه التنافسي

كيف نفكر إستراتيجيا في الفعل؟

نحتاج لكي نحلل طبيعة التفكير الإستراتيجي أن ننطلق من ملاحظة طريقة اشتغال الدماغ عند الإنسان وآليات اتخاذ القرار لديه وذلك لأن الإستراتيجية باعتبارها عملية هي "عملية اتخاذ القرار" وهذه العملية تتم على مستوى البنيات المعرفية أولا وأساسا قبل أن تظهر على مستوى البنيات الاجتماعية للمؤسسات.

توجد ثلاث آليات لاتخاذ القرار عند الإنسان تتصارع فيما بينها. وهذه الآليات مرتبطة بالمستويات الثلاث للدماغ البشري:

ـ **آلية اتخاذ القرار العقلانية** (النمط العقلاني) المرتبطة بالدماغ الأعلى أي القشرة الدماغية المتخصصة في العمليات العقلية العليا.

ـ **آلية اتخاذ القرار العاطفية** (النمط العاطفي) المرتبطة بالدماغ الأوسط أي دماغ الثدييات.

ـ **آلية اتخاذ القرار الغريزية** (النمط الآلي) المرتبطة بالدماغ الأدنى أي دماغ الزواحف.

ترتبط بهذه الأنماط الثلاثة في اتخاذ القرار طرق خاصة في التفكير هي:

ـ التفكير العقلاني المجرد القائم على الفهم والتحليل والحكم غير المنفتح على الواقع؛

ـ التفكير العقلاني المسدد بالتجربة القائم على الفهم والتحليل والحكم المنفتح على الواقع؛

ـ "التفكير العاطفي" وهو ذلك النمط من التفكير الذي يكون فيه للمشاعر والقيم الأثر البالغ في معالجة المعلومات.

ـ "التفكير الغريزي" أو اللاتفكير بتعبير أدق. ويحيل على الحالة العقلية التي يتوقف فيها التفكير العقلاني عن الاشتغال ليفسح المجال لعمل الغريزة حين يكون تأمين الوجود والاستمرارية أولوية حيوية.

أمام هذه الحالات الأربع تطرح مجموعة من التساؤلات عن طبيعة التفكير الإستراتيجي: **هل هو تفكير عقلاني خالص أم انعكاس للتجربة المتراكمة؟ وهل يمكن للتفكير العاطفي أن يكون إستراتيجيا؟ وهل يساعد إعمال آليات اتخاذ القرار الغريزية على تطوير التفكير الإستراتيجي أم يعيق تطوره؟**

إن العقل المجرد المنغلق عن الواقع لا يمكنه أن يكون إستراتيجيا لأن الإستراتيجية تنبني على معطيات دقيقة وملائمة نابعة من الواقع وتفترض جمع معلومات من الواقع وتحليلها. وآلية القرار العاطفية لا يمكنها أن تكون بدورها إستراتيجية لأن الإستراتيجية تفترض معالجة موضوعية للمعلومات لا معالجة متأثرة بالمشاعر. وآلية اتخاذ القرار الغريزية تعيق تطور التفكير الإستراتيجي أيضا لأنها منشغلة بتأمين شروط الوجود والاستمرار وغير منفتحة على المستقبل وتشتغل بمبدأ تجنب المخاطرة، في حين أن هذا المبدأ لازم للتفكير الإستراتيجي.

يتبقى أمامنا إذن طريق واحد للتفكير الإستراتيجي وهو التفكير العقلاني المنفتح على الواقع الذي يواكب عملية صناعة القرار ويتماهى معها ويعطي أهمية كبرى للفكر النقدي والعقلانية والبرهان العقلي، لكن في ارتباط مع الواقع من خلال إعمال لآليات دقيقة لجمع المعلومات وتحليلها وبناء أنظمة فعالة وذات كفاءة عالية لليقظة الإستراتيجية المنفتحة على المحيط التنافسي. وهذا النمط من التفكير يكون أكثر فعالية وكفاءة عندما يتشكل ويتطور في بيئة ثقافية قوية في شكل نمط في القيادة أو في الشخصية أو تطوره عملية التعلم بالتجربة المرتبطة أساسا بالتدافع على الأداء العالي جدا لا بالصراع على البقاء والوجود.

تفكير العبيد وتفكير السادة

إن الإنسان يولد إنسانا ولا يولد عبدا أو سيدا

لو وجدت نفسك فجأة أمام أسد وأنت تتجول في الغابة وأعملت آلية اتخاذ القرار العقلية والعقلانية لمواجهة الوضع فإنك بكل تأكيد في أحسن الحالات ستنتهي حساباتك في غرفة العناية الفائقة بأقرب مستشفى.

من حسن حظنا أن آليات اشتغال الدماغ في مثل هذه الوضعيات تبطل عمل آلية اتخاذ القرار العقلية والعقلانية وتشغل آليات اتخاذ القرار الغريزية. وبالتالي فإننا لا نستطيع في مثل هذه الوضعيات تشغيل آلية اتخاذ القرار العقلية والعقلانية إراديا.

تؤكد هذه الملاحظة أن الغريزة أقوى من العقل وأن آليات اتخاذ القرار الغريزية أكثّر فعالية وكفاءة (السرعة مثلا في اتخاذ القرار) من آليات اتخاذ القرار العقلية والعقلانية، وقد نذهب في هذا التحليل إلى حد الدعوة إلى التخلي عن التفكير العقلي والعقلاني لبناء الفعل الإستراتيجي والإنصات إلى صوت الغريزة "الفعال والكفء".

إننا نحتاج بالفعل إلى تأمل حدود عمل آليات اتخاذ القرار العقلية والعقلانية بهدف تأمين كل شروط نجاح الفعل الإستراتيجي خاصة وأن قلة من الاستراتيجيات فقط تنجح (بعض الدراسات تقول سبعة بالمائة فقط من الاستراتيجيات تنجح)، لكن الوعي بحدود الآلية والتعامل الذكي مع هذه الحدود لا يعني التخلي عن الآلية.

إن آلية اتخاذ القرار الغريزية تعبر عن نمط من التفكير يمكن تسميته بتفكير العبيد وذلك لاعتبارات عدة:

ـ **أولا** لأن القرار الغريزي يكون منشغلا بشكل دائم بالحاجات الأولية ويستهدف تأمين شروط الوجود والبقاء وهذه بالضبط هي انشغالات العبيد.

ـ **ثانيا** لأنها آلية لا واعية تتم بشكل لا شعوري، فالوعي هنا الذي هو صفة للسادة غائب.

ـ **ثالثا** وهذا هو الأخطر لأن هذه الآلية الغريزية لا تكتفي بأن تكون لاواعية بل تعطل عمل الوعي.

علينا إذن أن ننتبه إلى أن فعالية الغريزة وكفاءتها تنحصر في مجال الصراع الوجودي على البقاء وهذا بالضبط هو تفكير العبيد أما مجال التدافع على الأداء العالي جدا والتميز فيحتاج منا إلى ذكاء إستراتيجي قائم على إعمال آليات دقيقة لجمع المعلومات وتحليلها وبناء سيناريوهات واقعية والمقارنة بينها لاتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية التي ستساعدنا على تحقيق أعلى مستويات الأداء وهذا هو تفكير السادة.

حدود التفكير الإستراتيجي

إن اكتشاف حدود عمل الدماغ والوعي بها والعمل على تجاوزها هو إستراتيجية ذكية لتحقيق الاستخدام الأمثل لقدرات الدماغ

تعتبر الأبحاث العلمية حول الدماغ آخر صيحات العلم المعاصر. ويجمع المشتغلون بالعلوم العصبية على فرضية قدرات الدماغ الخارقة. ومع أن هذه العلوم تشتغل على دراسة قدرات الدماغ الإنساني في اتجاهين: اتجاه دراسة القدرات الخارقة للدماغ واتجاه دراسة حدود عمل الدماغ، إلا أن الحديث عن حدود عمل الدماغ شبه غائب في مقابل انتشار مهول للحديث عن القدرات الخارقة للدماغ.

إن الذين يتحدثون عن القدرات الخارقة للدماغ ينتمون في الغالب إلى ما يسمى بأشباه العلوم Parascience حيث نجد الاستخدام المفرط للادعاءات الغامضة أو المبالغ فيها أو غير القابلة للاختبار. أما الذين يمارسون العلم فيميلون إلى البحث في حدود عمل الدماغ لأن اكتشاف هذه الحدود يساعد على التحرر منها. فقد تحرر الإنسان من الجاذبية عندما اكتشفها.

إن المغالاة في الرفع من قيمة الشيء لا تقل خطورة عن المغالاة في التقليل من قيمته لأنها تكون على حساب عوامل وعناصر أخرى مهمة وتحجب عنا رؤية الحدود. وبالتالي فإن اكتشاف حدود عمل الدماغ والوعي بها والعمل على تجاوزها هو إستراتيجية ذكية لتحقيق الاستخدام الأمثل لقدرات الدماغ.

نحتاج إذن لتطوير قدرتنا على التفكير الإستراتيجي إلى الوعي بحدود عمل آليات اتخاذ القرار العقلية والعقلانية.

إن جودة الإستراتيجية ترجع بنسبة كبيرة إلى جودة التحليل الإستراتيجي الذي يتأثر بجودة المعلومات فما هي حدود عمل الدماغ في مجالي جمع المعلومات وتحليلها؟

لدماغ الإنسان حدود منها:

- دماغ الإنسان لا يملك القدرة على الانتباه إلى كل شيء.

ـ ما يتم الانتباه إليه يخضع للفرز ويتم بالتالي التخلي عن كمية من المعلومات.

ـ عملية الفرز تتم في الغالب بطريقة غير واعية.

ـ يترتب عن كل ما سبق عدم انتباه الأفراد وفرق العمل للعلامات الضعيفة التي غالبا ما تكون إشارات أولية لاتجاه كبير في المستقبل.

إن نتائج هذه العادات السيئة للدماغ خطيرة جدا وتنعكس سلبا على جودة التفكير الإستراتيجي. من بين هذه النتائج الخطيرة نذكر على سبيل المثال:

ـ البحث السريع عن حلول جربت في الماضي وهذا يترتب عنه إعادة إنتاج حلول موجودة أصلا.

ـ الانغلاق داخل حل واحد ووحيد. وهذا يعبر عن غياب مهول للخيال الواسع والمرونة الكبيرة وهذا يقود إلى إنجاز ما يتم إنجازه دائما.

ـ توجه قناعاتنا عملية جمع المعلومات في اتجاه البحث عن المعلومات التي تؤكد قناعاتنا، ويمكن لهذا التوجه أن يقود صاحبه نحو صناعة الفشل لتأكيد وجهة نظره.

التفكير بمنطق الحرب أو بمنطق الأزمة

التفكير بطريقة إستراتيجية معناه التفكير بمنطق الحرب أو بمنطق الأزمة

التفكير بطريقة إستراتيجية يفترض ابتداء التوفر على موضوع للتفكير (العقل فعل وليس جوهر وبالتالي فلا وجود لتفكير بدون موضوع للتفكير).

منذ قرون شكلت "الحرب" موضوعا للتفكير الإستراتيجي بامتياز، وقد انتهى التفكير الإستراتيجي المتمركز حول "الحرب" إلى نمط خاص من التفكير الإستراتيجي يركز على البحث عن السبل والوسائل التي يمكن أن تقود إلى الانتصار أي إلى خسارة الآخر.

وعندما فقدت "الحرب" موقعها الإستراتيجي كموضوع للتفكير الإستراتيجي عوضتها "الأزمة" التي أصبحت على ما يبدو الأفق الجديد للتفكير الإستراتيجي.

الأزمة مفهوم متردد بين معنيين: الأزمة/الخطر والأزمة/الفرصة (وإن كان جانبها السلبي هو البارز). والأزمة توجد في كل مجالات الفعل الإنساني. وهي تختلف عن الحرب كموضوع للتفكير الإستراتيجي من عدة زوايا:

- الحرب تأتي من الأعلى أما الأزمة فتأتي من الأسفل.
- الحرب نقرر الدخول فيها أما الأزمة فهي التي "تقرر الدخول فينا".
- الحرب نتعامل معها بجدية أما الأزمة فنادرا ما نتعامل معها بنفس مستوى الجدية.

التفكير بطريقة إستراتيجية إذن معناه في حدود مستوى تطور التفكير الإستراتيجي (على الأقل بمرجعية المدرسة الغربية) هو التفكير بمنطق الحرب أو بمنطق الأزمة.

الفصل الرابع: الفعل الإستراتيجي

- مبادئ الفعل الإستراتيجي
- ميلاد الفعل الإستراتيجي
- أخلاقية الفعل الإستراتيجي
- رهانات مختلفة وهدف مشترك
- تصميم الفعل الإستراتيجي وتخطيطه
- الحكامة الجيدة
- وحدة الفعل الإستراتيجي
- رئة المؤسسة
- زمن الفعل الإستراتيجي
- عصا المايسترو

مبادئ الفعل الإستراتيجي

أقصر طريق للاستجابة هو الفعل، لكن كثرة التفكير والكلام تقتل الفعل

ما الفعل الإستراتيجي؟

إنه كل فعل جماعي حر ومسؤول يستهدف تحصيل ميزة تنافسية أو الحفاظ عليها تم التفكير فيه بشكل قبلي باستحضار رؤية بعيدة المدى ودعمه بشكل مستمر باقتصاد الوسائل.

للفعل الإستراتيجي إذن ستة مبادئ أساسية:

ـ **مبدأ التنافسية** الذي يؤمن انبثاق الفعل الإستراتيجي.

ـ **مبدأ الحرية والمسؤولية** الذي يؤمن أخلاقية الفعل الإستراتيجي.

ـ **مبدأ التعاون** الذي يؤمن وحدة الفعل الإستراتيجي (الفعل الجماعي).

ـ **مبدأ التفكير الإستراتيجي** الذي يؤمن أدوات بناء الفعل الإستراتيجي.

ـ **مبدأ اقتصاد الوسائل** الذي يؤمن بشكل دائم وسائل تحقيق الغايات العليا للفعل الاستراتيجي (الحكامة الجيدة).

ـ **مبدأ التواصل** الذي يؤمن استمرارية وحدة الفعل الإستراتيجي.

انبثاق الفعل الإستراتيجي

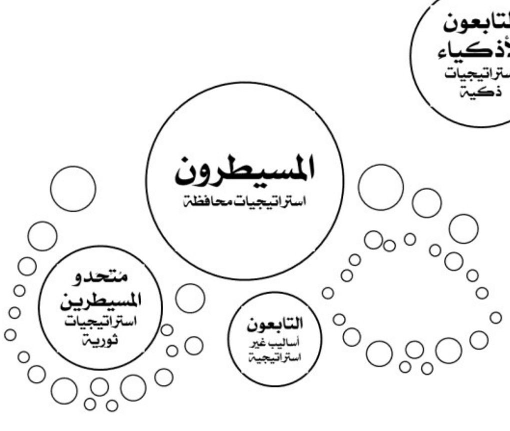
التنافسية هي الشرط الوجودي للفعل الإستراتيجي

لا يوجد فعل إستراتيجي بدون أفعال إستراتيجية محايثة له؛ لأن الأفعال الاستراتيجية تنتمي بالضرورة إلى حقل للقوى المتنافسة. إن كل حقل للفعل هو مجال للتنافس وعلاقات القوة، والسيطرة فيه تؤول للفاعلين الأساسيين أو لمن استطاع أن ينافس الفاعلين الأساسيين بهدف امتلاك سلطة الحقل وتغيير قواعد المنافسة.

تعتبر التنافسية مع الفاعلين الأساسيين إذن المبدأ الأول للفعل الإستراتيجي وشرط انبثاقه.

والتنافسية هي قدرة المنظمة على تزويد الزبون أو المستفيد من الخدمة بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة. ويتم ذلك من خلال عوامل النجاح في الذات والمحيط. بتعبير آخر هي قدرة المنظمة على تحقيق معدل مرتفع ومستمر من التوسع الخارجي والنمو الداخلي.

تشير التنافسية إلى الأداء الحالي والأداء الكامن للمنظمة. ويعني الأداء الكامن الكفايات والموارد التي تضمن استدامة هذه التنافسية، ومن ثم استدامة التوسع والنمو.



يستخدم الفاعلون استراتيجيات تنافسية متناسبة مع مواقعهم في حقل المواجهة وبسقف مؤهلاتهم في الفهم والإرادة وذلك كالآتي:

- يستخدم المسيطرون استراتيجيات محافظة ويضعون حواجز عند الدخول وذلك للحفاظ

على مواقعهم وسلطتهم.

ـ يستخدم الداخلون الجدد ومُتَحَدو المسيطرين استراتيجيات ثورية هدفها تغيير بنية علاقات القوة داخل الحقل.

ـ يستخدم التابعون تكتيكات وأساليب غير استراتيجية هدفها استغلال الهوامش المتاحة.

ـ يستخدم التابعون الأذكياء استراتيجيات ذكية هدفها السيطرة على الحقول البكر بعيدا عن مصادر التهديد والخطر الموجودة في حقول المنافسة الشرسة والدموية.

أخلاقية الفعل الإستراتيجي

المسؤولية هي ثمن الحرية

تعتبر الثقافة المؤسسية القوية أحد أهم شروط النجاح والتميز، وقد أثبتت الكثير من الدراسات في هذا المجال أن أول قيمة وأهمها في بناء الثقافة المؤسسية هي حرية المبادرة وتحمل المسؤولية

إن الفعل الإستراتيجي يحتاج لكي يولد ابتداء إلى بيئة ثقافية تدعم حرية المبادرة. ولا معنى طبعا لهذه الحرية إذا لم تقترن بالمسؤولية.

إن الحرية كمفهوم لها معنيان:

- أن يكون مبدأ الفعل نابعا من الذات (الإرادة الحرة للفعل).
- غياب الإكراه الخارجي.

أما الحرية كثقافة مؤسسية فتتأسس انطلاقا من دلالتها المفهومية على عدة شروط منها:

- توفر قيادة ديمقراطية واعية.
- القضاء على الخوف لدى القيادات.
- إلغاء الحواجز في الاتصالات بين العاملين والقيادات.
- منع الشعارات والتركيز على الإنجازات والحقائق.
- منع استخدام الحدود القصوى للأداء؛ فلا حدود للتفوق.
- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.

وللحرية لازمة تقترن بها ولا تنفصل عنها وهي المسؤولية (المسؤولية هي ثمن الحرية) ولها بدورها معنيان:

ـ القدرة على اتخاذ القرار.

ـ واجب الاستجابة لنتائج الفعل.

أما المسؤولية كثقافة مؤسسية فتتأسس أيضا انطلاقا من دلالتها المفهومية على عدة شروط منها:

ـ التحديد الدقيق والواضح للمهام.

ـ منح سلطة اتخاذ القرار وسلطة الفعل.

ـ الضبط ونقصد به القدرة على الرجوع إلى الوضع الطبيعي متى كان هناك انحراف عن الأهداف أو المعايير.

ـ الانضباط ونقصد به السير بسير الفريق لا أمامه ولا خلفه.

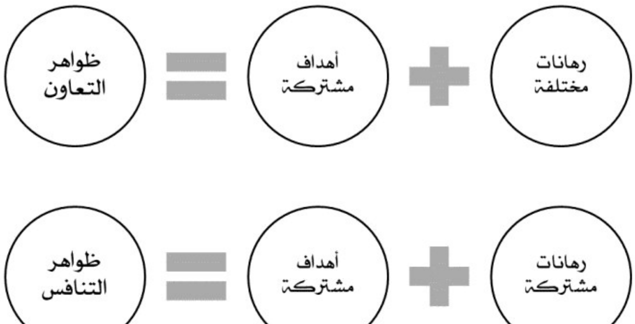
رهانات مختلفة وهدف مشترك

تظهر ظواهر التعاون داخل فرق العمل عندما تكون الرهانات مختلفة والأهداف مشتركة

المبدأ الثالث من مبادئ الفعل الإستراتيجي هو مبدأ التعاون وهذا منطقي جدا ما دامت الإستراتيجية بالتعريف وبالطبيعة فعلا جماعيا.

نقصد هنا بمبدأ التعاون المبدأ المولد لظواهر التعاون داخل المؤسسة وصيغته هي: "رهانات مختلفة وهدف مشترك"، ونقيضه مبدأ التنافس الذي هو المبدأ المولد لظواهر التنافس داخل المؤسسة وصيغته هي: "رهانات مشتركة وهدف مشترك".

إن الرهان هو ما نأمل الحصول عليه عند تحقق الهدف. وهو من المفاهيم الأساسية في تطوير الذكاء الجماعي. وقد ساد الاعتقاد في الكثير من أدبيات الإدارة والقيادة ولدى أغلب القيادات الممارسة أن ظواهر التعاون تظهر في المؤسسة بوجود رهانات مشتركة وهدف مشترك. والواقع خلاف ذلك فوجود رهانات مشتركة وهدف مشترك لا يؤسس لظواهر التعاون وإنما يؤسس لظواهر التنافس داخل الفريق.



تصميم الفعل الإستراتيجي وتخطيطه

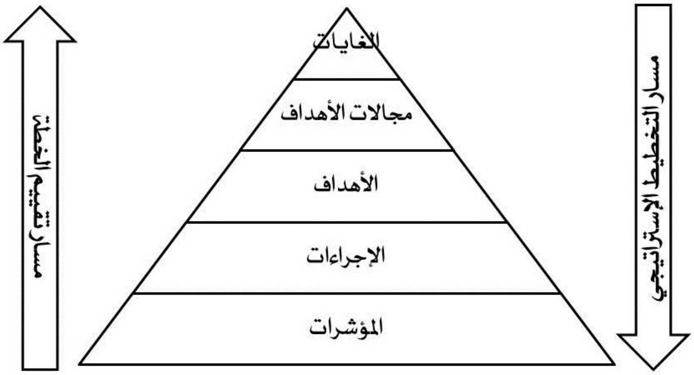
إن عملية تصميم الفعل الإستراتيجي وتخطيطه تتم وفق معايير وبشكل نازل وابتداء من الأعلى وعلى مراحل

نحتاج بعد تأمين الشرط الوجودي للفعل الإستراتيجي (التنافسية)، وشرطه الأخلاقي (الحرية والمسؤولية) ، وشرطه القصدي (رهانات مختلفة وهدف مشترك)، إلى تأمين شرطه المنهجي وهو التفكير في الفعل الذي يؤمن أدوات بناء الإستراتيجية.

نحتاج إلى "التفكير" في الفعل إذا أردنا منه أن يكون إستراتيجيا خاصة في زمن المستعجلات الذي يعرف تراجعا في التفكير في الفعل بشكل كبير.

والتفكير في الفعل لا يكون إستراتيجيا إلا إذا كان جماعيا ولذلك لا يكفي التفكير الشخصي في الفعل بل لا بد أن يكون هذا التفكير جماعيا باعتبار أن الإستراتيجية هي فعل جماعي لا شخصي، لا بل باعتبار أنه لا يوجد فعل شخصي أصلا فكل فعل بشري هو جماعي بالضرورة لأنه يفترض الغير ويكون معه أو ضده.

ولا يكفي التفكير الجماعي في الفعل بل لا بد أن يكون هذا التفكير الجماعي في المدى البعيد أولا وأساسا لإعطاء مستويات التفكير الأخرى وجهة ومعنى. وانطلاقا من هذا الأفق البعيد نفكر في المدى المتوسط والقريب ونفكر في اليومي.



إن عملية تصميم الفعل الإستراتيجي وتخطيطه تتم وفق معايير وبشكل نازل وابتداء

من الأعلى (القيادات العليا) وعلى مراحل وذلك وفق الخطوات التالية:

- تصميم نسق الغايات أي الرسالة والرؤية والقيم وهذا النسق هو الذي يحدد هوية المؤسسة.

- تصميم مجالات الفعل الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية المرتبطة بها والمتعلقة بالمدى البعيد.

- تصميم الأهداف التكتيكية المتعلقة بالمدى المتوسط.

- تصميم الأهداف الإجرائية المرتبطة بالمدى القصير.

- تصميم مؤشرات قياس الأداء والتتبع.

الحكامة الجيدة

اقتصد وسائلك لغاياتك العليا

نشأت الإستراتيجية في الأصل في المجال العسكري ومنه انتقلت إلى باقي المجالات الأخرى. وفي المجال العسكري توجد رؤية واحدة في الأصل هي الانتصار أي هزيمة الآخر وإذلاله. ولتحقيق هذه الغاية تضع الخطط العسكرية أهدافا مرحلية، ولتحقيق هذه الأهداف تستصلح القيادة العسكرية وسائل. إن الوسائل في النهاية هي عصب أي إستراتيجية. تخيل لفهم الصورة جسما بشريا من غير أعصاب. تخيل حالة الشلل والعجز عن الحركة والفعل مع أن القيادة (الدماغ) تصدر الأوامر. إن الوسائل لا تجعل الفعل ممكنا فقط بل تدعمه وتؤمن استمراريته.

الوسائل					
الموارد البشرية			الموارد التقنية		
أعدادها	حوافزها	مؤهلاتها	أعدادها	فعاليتها	كفاءتها
دمج الوسائل وتنظيمها					

والوسائل نوعان: وسائل بشرية ووسائل تقنية (لاحظ أن الجندي = إنسان + سلاح. ولا تنس أن أصل الاستراتيجية هو المجال العسكري). وإعداد الوسائل البشرية يتطلب منا اختبار حوافزها ومؤهلاتها وكفاية أعدادها. أما إعداد الوسائل التقنية فيتطلب منا جرد أعدادها ومستوى فعاليتها وكفاءتها وملاءمتها.

ولأجل استخدام هذه الوسائل لهدف محدد نحتاج إلى دمجها مع بعضها في صيغة تنظيمية ملائمة وفعالة وناجعة.

إن تجنيد الوسائل التقنية والبشرية بعد دمجها وتنظيمها والتأكد من جاهزيتها هو قاعدة أية منهجية إستراتيجية سواء كانت تراهن على الطابع الإرادي للفعل أو على عنصر الفرص التي يجب استغلالها.

ولأن الأصل في الوسائل الندرة، حتى ولو كانت متوفرة بكثرة في مرحلة معينة، وجب اعتماد مبدأ الاقتصاد في استخدامها وإدارتها. إن اقتصاد الوسائل هو الذي يؤمن بشكل دائم وسائل تحقيق الغايات العليا للاستراتيجية وهذه من أهم مقتضيات الحكامة الجيدة.

وحدة الفعل الإستراتيجي

لا يكفي في الإستراتيجية أن تكون مكتوبة بل يجب أن يكون كل فرد داخل المؤسسة يفهمها ويتقاسمها ويجسدها سلوكيا

تعتبر وحدة الفعل الإستراتيجي أحد أهم مقومات نجاح أي فعل إستراتيجي؛ إذ لا يكفي أن تكون إستراتيجية المؤسسة واضحة ودقيقة في ذهن قيادة المؤسسة، بل لا بد مع ذلك وبعده أن تكون واضحة أيضا في ذهن كل فرد من المؤسسة.

تمر أي إستراتيجية في رحلة البحث عن وحدة الفعل الإستراتيجي بأربعة مستويات من التطور وفق سلم نضج الإستراتيجية التالي:

ـ **الدرجة 0**: الإستراتيجية موجودة ومكتوبة

تعتقد الكثير من المؤسسات أنها تمتلك إستراتيجية عندما تضع خطة إستراتيجية مكتوبة. إن وجود إستراتيجية مكتوبة يضعنا فقط في الدرجة 0 من سلم نضج الإستراتيجية. وهي بداية صحيحة وجيدة.

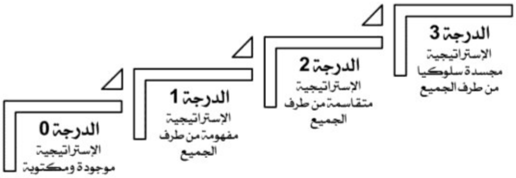
ـ **الدرجة 1**: الإستراتيجية مفهومة من طرف الجميع

تحتاج المؤسسة بعد كتابة استراتيجيتها إلى عملية تواصلية قوية وفعالة تؤمن وحدة التصور. يجب أن يفهم كل فرد داخل المؤسسة ما رسالتها وإلى أين تريد أن تصل وما دوره في تحقيق رؤية المؤسسة.

ـ **الدرجة 2**: الإستراتيجية متقاسمة من طرف الجميع

أن أفهم عنك لا تعني أنني أتفق معك. مع الفهم وبعده نحتاج إلى بذل جهد لجعل العاملين يقتنعون بالاستراتيجية وينخرطون في تنفيذها.

ـ **الدرجة 3**: الإستراتيجية مجسدة سلوكيا في القرار



إن الاقتناع باستراتيجية معينة لا يؤمن بالضرورة التجسيد السلوكي لها. نحتاج إذن بعد التقاسم إلى التجسيد السلوكي. في هذا المستوى يفترض أن تكون كل القرارات والأنشطة نابعة من معايير الإستراتيجية.

إن الإستراتيجية لا تسمى كذلك إلا إذا استوفت هذه الشروط الأربعة. وهنا يلعب التواصل دورا إستراتيجيا في بناء الإستراتيجية لأنه وحده يستطيع أن يؤمن وحدتها أي أن يؤمن وحدة الفعل الجماعي في المستقبل.

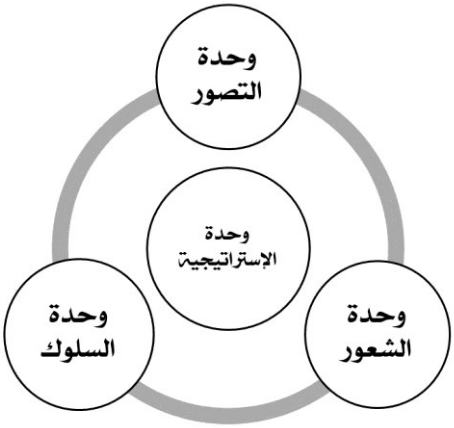
رئة المؤسسة

التواصل هو رئة المؤسسة. فإذا توقفت المؤسسة عن التواصل توقفت عن الحياة

التواصل هو رئة المؤسسة. فإذا توقفت المؤسسة عن التواصل توقفت عن الحياة. ولا يكفي وجود تواصل بل لا بد أن تكون العملية التواصلية فعالة.

إن التواصل الفعال هو الذي يدمج منذ المراحل الإعدادية الأولى لبناء الإستراتيجية ضرورات التواصل؛ لأن التواصل هو أحد المتغيرات الاقتصادية والمالية الأساسية في أي مؤسسة، وبالتالي يجب أن يكون موضوع استثمار بصفته رأسمال، وإقصاؤه من إستراتيجية المؤسسة يضعف الخطة الإستراتيجية والمؤسسة على حد سواء.

وتوجد ثلاثة أنواع من الأهداف في أي عملية تواصلية:



ـ الأهداف المعرفية التي تحقق وحدة التصور: على هذا المستوى يجب جرد كل المعلومات التي نريد تبليغها إلى الجمهور المستهدف: ماذا نريد أن نبلغه؟ ماذا نريد منه أن يعرف؟ الأهداف المعرفية هي أن يتذكر عناصر الخطة الإستراتيجية بالكامل أو العناصر التي تعنيه، ويفهمها، ويقتنع بها.

ـ الأهداف العاطفية التي تحقق وحدة الشعور: على هذا المستوى يجب جرد كل المشاعر التي نريد من الجمهور المستهدف أن يستشعر، وكل التجارب العاطفية التي نريده أن يعيش. الأهداف العاطفية هي أن يتفاعل مع الخطة الإستراتيجية، ويقدرها، وينبهر بها.

ـ **الأهداف العملية التي تحقق وحدة السلوك:** على هذا المستوى يجب جرد كل الأعمال والأفعال التي نريد من الجمهور المستهدف أن يقوم بها. الأهداف العملية هي أن ينخرط عمليا في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية وتنفيذ إجراءاتها ومبادراتها.

زمن الفعل الإستراتيجي

الزمن الإستراتيجي هو الزمن الذي يخترق كل الأزمنة المتنافرة أصلا ويجعلها منسجمة ومندرجة في بعضها البعض

بين الفعل والزمن علاقة جدلية. فكل منهما يفترض الآخر ولو توقف أحدهما لتوقف الآخر بدوره عن الوجود ولذلك كما يكون الفعل إستراتيجيا أو غير إستراتيجي يكون الزمن كذلك أيضا.

لكن علاقة الزمن بالفعل ليست مباشرة بل يتوسط فيها التغيير؛ فنحن نحس بالزمن ونعيشه لأننا نعيش التغيير الناتج عن الفعل، ونوعية إحساسنا بالزمن مرتبطة بنوعية الفعل ونوعية الأثر الذي يحدثه أي نوعية التغيير. فالمؤسسات والمجتمعات الراكدة تفتقد إلى الإحساس بقيمة الزمن والمؤسسات والمجتمعات التي تعيش على التغيير المستمر تقدر الزمن بشكل كبير.

يرتبط الزمن إذن بالتغيير ويرتبط الزمن الإستراتيجي بالتالي بالتغيير الإستراتيجي فما هو هذا الزمن الإستراتيجي أو زمن الإستراتيجية؟

- هل هو **الزمن التاريخي** المرتبط بحركة التغيير التاريخي (من 50 إلى 200 سنة)؟

- هل هو **الزمن الاجتماعي** المرتبط بتعاقب الأجيال والتحولات الاجتماعية (من 15 إلى 20 سنة)؟

- هل هو **الزمن السياسي** المحكوم بإيقاع الاستحقاقات السياسية وتأثيراتها على الاجتماعي والاقتصادي (من 4 إلى 6 سنوات)؟

- هل هو **الزمن التكنولوجي** المرتبط بظهور سلع وتقنيات جديدة (18 شهر حسب قانون مور)؟

الزمن الإستراتيجي هو الزمن الذي يخترق كل هذه الأزمنة المتنافرة أصلا ويجعلها منسجمة ومندرجة في بعضها. إن الزمن الإستراتيجي يحتاج إلى ذكاء الفاعلين لخلق الانسجام والتكامل بين مختلف الأزمنة. وبدون ذكاء إستراتيجي ليس هناك سوى الفوضى والتنافر.

عصا المايسترو

في كل إستراتيجية نحتاج أولا إلى تنظيم الزمن تم نحتاج بعد ذلك إلى استخدامه لصالح الفعل

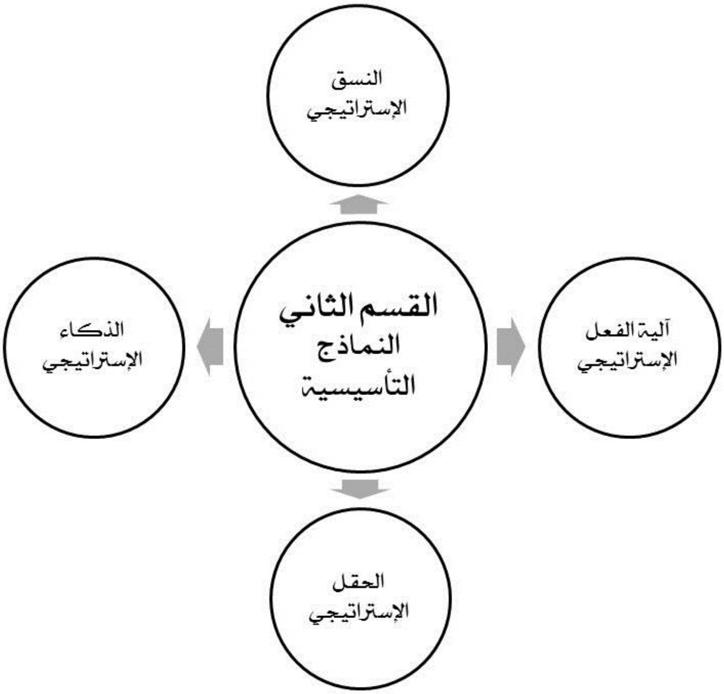
كانت الفرق الموسيقية قديما تضم أعدادا صغيرة من العازفين الذين يؤدون أعمالا لا تتجاوز الدقائق المعدودة، لكن مع تطور الموسيقى وتزايد أعداد العازفين وتعقد العمل الموسيقي، برزت الحاجة إلى قائد للمجموعة الموسيقية الذي يعرف إمكانيات جميع الآلات الموسيقية ويفهم تسلسل العمل الموسيقي ويقوم بالتالي بتنسيق جهود العازفين.

في الاستراتيجية، كما في الموسيقى، نحتاج إلى قائد ينسق الجهود ويوحدها. ويجب أن تكون شخصية هذا القائد على درجة عالية من القوة التي تجعلها تتحمل الضغوط العصبية ومسؤولية العمل الاستراتيجي. كما يجب أن يكون ملما بكامل وظائف المنظمة ومواردها، بالإضافة إلى القدرة على معرفة سيكولوجية البشر.

إن المايسترو رجل إستراتيجي بامتياز فهو يقف في الوسط ليراه الجميع لينسق أعمال الفنانين ويوحد جهودهم وهو يفعل ذلك بدون أية آلة موسيقية إنه لا يملك سوى عصاه الإستراتيجية.

وعصا المايسترو هي عصا إستراتيجية أيضا وبامتياز (وهي أيضا عصا سحرية بامتياز) لأنها تؤدي أحد أهم وظائف الإستراتيجية وهي "قيادة الفعل الجماعي".

عصا المايسترو إستراتيجية لأنها منشغلة بالتحكم في الزمن الذي هو محور كل منهجية تريد أن تكون إستراتيجية. في كل إستراتيجية نحتاج أولا إلى تنظيم الزمن (الأجندة) تم نحتاج بعد ذلك إلى استخدامه لصالح الفعل (التوقع والإعداد والمفاجأة..). وعندما تشرع فرقة موسيقية في إمتاع الجمهور لا أحد ينتبه إلى أن أهم آلة موسيقية والمصدر الأول للمتعة هي عصا المايسترو !


القسم الثاني
النماذج
التأسيسية
النسق
الإستراتيجي
آلية الفعل
الإستراتيجي
الحقل
الإستراتيجي
الذكاء
الإستراتيجي

الفصل الخامس: النسق الإستراتيجي

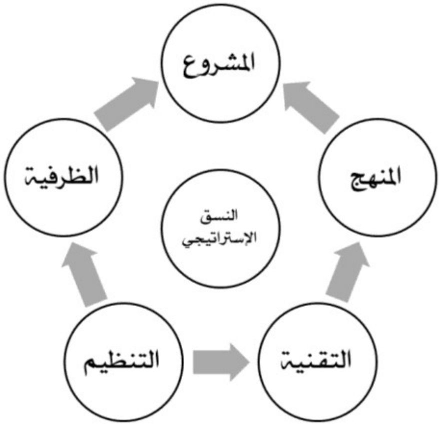
- عناصر النسق الإستراتيجي
- إعدادات النسق الإستراتيجي
- **العنصر الأول: المشروع**
  - مشاريع العبيد ومشاريع السادة
  - أنواع المشاريع
  - الأركان الإجرائية للمشروع
- **العنصر الثاني: التنظيم**
  - قوى التنظيم الثلاثة
  - قانون تطور التنظيم
  - التنظيم الداعم للاستراتيجية
  - جسم التنظيم الإستراتيجي
  - القيادة الإستراتيجية
  - روح التنظيم الإستراتيجي
  - الأركان الإجرائية للتنظيم
  - تنظيم غير إستراتيجي
- **العنصر الثالث: الظرفية**
  - تحليل المحيط التنافسي
  - تحليل إدراك المحيط التنافسي
  - الأزمة كسمة عامة للظرفية
- **العنصر الرابع: التقنية**
  - الأبعاد الاستراتيجية للتقنية
- **العنصر الخامس: المنهج**
  - تعدد خيارات الفعل
  - توجيه الفعل
  - إعداد الشروط القبلية الفعل

عناصر النسق الإستراتيجي

يتكون كل نسق إستراتيجي من عناصر خمسة هي التنظيم والمشروع والمنهج والتقنية والظرفية

وظيفة الإستراتيجية هي قيادة التنظيم نحو المشروع كيفما كانت الظرفية ورغم كل القيود التي تطرحها بأفضل منهج وأفضل شروط الكلفة والفعالية.

يتكون نسق الإستراتيجية إذن من خمسة عناصر هي التنظيم والمشروع والمنهج والتقنية (شروط الكلفة والفعالية) والظرفية.



يحتل كل عنصر من هذه العناصر الخمسة المكونة لنسق الإستراتيجية مكانة خاصة في المجموع (أي في الإستراتيجية) بحيث يساهم بشكل نوعي في تكوين وتطور نسق الإستراتيجية ككل ولذلك لا يستغنى عن أي عنصر منها في عملية التحليل.

لكن هذه المزايا الإستراتيجية التي يمتلكها كل عنصر بشكل مستقل باعتبار مساهمته في بناء الإستراتيجية ككل هي نفسها ما يجعل كل عنصر بذاته يشكل تهديدا خطيرا على الإستراتيجية وذلك عندما يتم التعامل معه على أنه هو الإستراتيجية لا مجرد مكون من مكوناتها. ف"المشروع" مثلا على أهميته ليس هو الإستراتيجية (اختزال الإستراتيجية في المشروع من أكثر الأخطاء تداولا). وأي مشروع لا يأخذ بعين الاعتبار مثلا "الظرفية" مآله الفشل. وكلفة الفشل في الإستراتيجية بشرية بالأساس. ولذلك فهي باهظة جدا لأن البشر هم من يؤدون في النهاية كلفة الانحرافات في شكل معاناة في حياتهم.

إن الإستراتيجية كل لا يتجزأ لها خمسة مكونات لكن لا واحد منها يمكنه أن يقوم مقام الكل لأن كل عنصر هو إستراتيجي في بناء الإستراتيجية. وبالتالي يجب إدارته بعناية فائقة وبمعرفة دقيقة بكل مقتضيات إدارته.

إعدادات النسق الإستراتيجي

الإمكانات المتاحة في تصميم إعدادات النسق الإستراتيجي متعددة لكن ليست كلها صحيحة

أفضى بنا تحليل النسق الإستراتيجي في الفقرة السابقة إلى رصد خمسة أركان له: المشروع والتنظيم والمنهج والتقنية والظرفية. لكن ما هي الإمكانات المتاحة في تصميم إعدادات النسق الإستراتيجي انطلاقا من هذه الأركان الخمسة؟

إن الإمكانات المتاحة في تصميم إعدادات النسق الإستراتيجي متعددة من الناحية النظرية لأن وجود خمسة مكونات يتيح إمكانيات متعددة في اختيار العنصر الذي سنبدأ منه البناء وفي توزين العناصر وترتيبها كما يتيح إمكانية اختزال النسق في عنصر واحد فقط أو مجموعة من العناصر.

من الناحية الواقعية كل هذه الإعدادات موجودة لكن ليست كلها صحيحة من حيث المبدأ. وهذا هو أحد الأسباب الرئيسية الذي يجعل الكثير من الاستراتيجيات تفشل (في دراسة 9 من كل 10 خطط إستراتيجية تفشل). إن الاستراتيجيات تفشل مثلا عندما يغيب المشروع، أو عندما يغيب التنظيم، أو عندما يغيب المنهج، أو عندما لا نأخذ بعين الاعتبار الظرفية، أو عندما لا نحترم شروط الكلفة والفعالية.

لتأمين نجاح الإستراتيجية وجعلها ضمن العشرة بالمائة الناجية نحتاج إذن إلى معرفة دقيقة بكل عنصر وبطبيعة العلاقات الموجودة بين العناصر وبمقتضيات إدارة كل عنصر وكل علاقة.

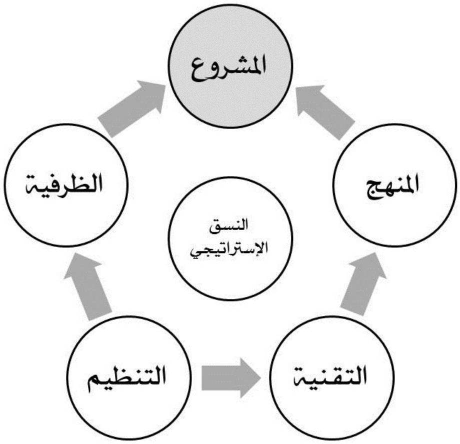
العنصر الأول: المشروع

إن المشروع هو المبرر الأول لوجود التنظيم وغايته

إذا استحضرنا أن الإستراتيجية هي الفعل الجماعي الذي ينقل تنظيما نحو مشروع تأكد لنا أنه لا يوجد تنظيم بدون مشروع وأن المشروع هو المبرر الأول لوجود التنظيم وغايته.

إن المشروع مكون أساس في نسق الإستراتيجية فهو يشكل مع التنظيم "محور" النسق.

المشروع هو التزام لا رجعة فيه بتحقيق نتيجة فريدة من نوعها وغير مؤكدة، يحتاج إلى تضافر وإدماج عدد كبير ومتنوع من المساهمات، ويستجيب لحاجة صريحة.



يبدأ أي مشروع بفكرة تحتاج إلى إيمان أو بنداء يحتاج إلى استجابة، وتتحول الفكرة بعد ذلك إلى مشروع، وأخيرا يتجسد المشروع في نتائج في شكل منتجات وخدمات ووظائف وبنيات مؤسسية.

يجب إذن الاهتمام بالمشاريع وبطبيعتها ووظائفها وأنواعها ودورة حياتها ومبادئ وطرق إدارتها لأن ذلك سيساعدنا على تعميق فهمنا لنسق الإستراتيجية.

مشاريع العبيد ومشاريع السادة

إن الإنسان يولد إنسانا ولا يولد عبدا أو سيدا

سنركز في تحليلنا للعنصر الأول في نسق الإستراتيجية (المشروع) على تحليل تطور المشاريع في ارتباطه مع تطور التنظيم وحاجاته وتطور الذكاء الجماعي داخله.

إن المشاريع تختلف باختلاف أنواع التنظيمات (مجتمع، دولة، شركة، جمعية...) واختلاف شروط وجودها التاريخية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية إلا أنها تخضع عموما لنفس مبادئ وقوانين التطور.

كيفما كانت أشكال ومبررات وجود أي جماعة بشرية فإن "الاستمرار في الوجود" يكون عادة هو الهدف الأول والأولي. إن نقطة انطلاق الذكاء الإنساني هو تأمين شروط الوجود الفردي والاجتماعي. (ما يقابل المستوى الأدنى في هرم ماسلو أي مستوى الحاجات الأولية). في هذا **المستوى الأول** (حيث يكون المشروع هو الوجود) يتدخل "تحدي" البيئة والمحيط وغريزة البقاء في تشكل المشروع (مشروع الوجود والاستمرار في الوجود ولا شيء غير الاستمرار في الوجود هو "استجابة" التنظيم لهذا "التحدي" وهي استجابة غريزية مرتبطة بغريزة البقاء).

وعندما يبدأ الذكاء في التحرر من الاهتمام بالشروط الأولية للحياة ينتقل تدريجيا إلى الاهتمام بتحسين شروط الحياة فيتولد بذلك **المستوى الثاني** من المشروع (المشروع هو تحسين شروط الوجود) أي تحسين شروط الوجود والعيش بالنظر للممكن.

هذا المستوى الثاني من المشروع لا يقل ابتذالا عن المستوى الأول فهو أيضا يستهدف الوجود ولا شيء غير الاستمرار في الوجود رغم كل إغراءات هدف تحسين شروط الوجود التي قد تولد الوهم بوجود مشروع جد متقدم والسبب في ذلك أولا أن هذا الهدف (تحسين شروط الوجود) مشترك بين كل التنظيمات الاجتماعية، وثانيا لأن هذا الهدف يمثل فقط المرحلة الأولية في مستوى تطور التنظيمات الاجتماعية وبالتالي تطور استراتيجياتها.

لكن هذا المستوى الثاني له أهمية حيوية في تطور المشروع (أي تطور الإستراتيجية بالتبعية) لأن التنظيم يبدأ تدريجيا في هذا المستوى بإنتاج هوامش للمناورة مستفادة من فسحة الزمن والمكان والموارد والرساميل ستمكنه من الانتقال إلى المستوى الثالث.

في **المستوى الثالث** ينتقل الذكاء الجماعي من مشروع مكتمل ومعروف مسبقا ومحدود وهو مشروع الممكن إلى مشروع غير محدود في الزمن والمكان لكنه يخضع للعقل بحكم ارتباطه بالمعرفة وهو مشروع المرغوب فيه.

ومن الواضح إذن أن الذكاء الجماعي لكل تنظيم حي (يولد وينمو ويتطور) يمر بثلاثة مستويات من التطور:

ـ **المستوى الأول:** مرحلة تأمين شروط استمرار الوجود والتواجد الجماعي (تنظيم يؤمن استمرارية وجوده).

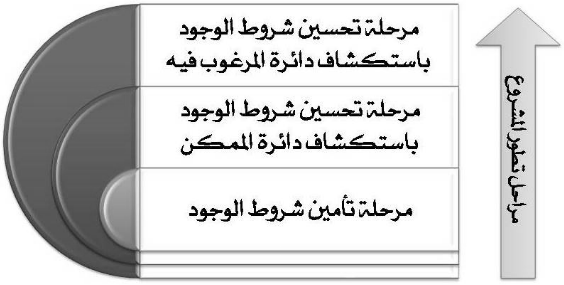
ـ **المستوى الثاني:** مرحلة تحسين شروط الوجود والتواجد الجماعي باستكشاف دائرة الممكن للنظر في الإمكانات التي يتيحها للفعل الجماعي في المستقبل.

ـ **المستوى الثالث:** مرحلة تحسين شروط الوجود والتواجد الجماعي باستكشاف دائرة المرغوب فيه.

إن تطور ذكاء التنظيمات من مشروع تأمين شروط استمرار الوجود إلى مشروع تحسين شروط الوجود باستكشاف دائرتي الممكن والمرغوب فيه يؤشر على وجود نوعين من المشاريع:

ـ **مشاريع العبيد** التي تنشغل بتأمين شروط استمرار الوجود.

ـ **مشاريع السادة** التي تنشغل بتحسين شروط الوجود باستكشاف دائرتي الممكن والمرغوب فيه.



من الواضح إذن أن الإنسان لا يولد إنسانا وإنما يولد عبدا أو سيدا !

أنواع المشاريع

المشروع هو المعرفة العملية بوجهة الفعل الجماعي في المستقبل (ماذا؟) وبالكيفية العملية للوصول إلى هذه الوجهة (كيف؟)

إذا كان المشروع هو المعرفة العملية بوجهة الفعل الجماعي في المستقبل (ماذا؟) وبالكيفية العملية للوصول إلى هذه الوجهة (كيف؟) فإن أنواع المشاريع تبعا لهذين المعيارين (ماذا وكيف) أربعة: المشروع الضبابي، والمشروع الذي يبحث عن الفعل، والمشروع الذي يبحث عن هوية، والمشروع الواضح.

1 ـ **مشروع ضبابي** (لا نعرف ماذا ولا نعرف كيف)

يكون المشروع ضبابيا عندما يكون الفعل الجماعي في المستقبل بدون وجهة واضحة ويفتقد إلى المعرفة بالكيفية العملية لتحقيق الأهداف والغايات.

يحتاج التنظيم في مثل هذه الحالات إلى تشخيص دقيق لنقط القوة والضعف في الذات والفرص والمخاطر في المحيط لتحديد الأهداف (الأولوية هنا لسؤال: ماذا؟)

2 ـ **مشروع يبحث عن الفعل** (لا نعرف كيف لكن نعرف ماذا)

هذه حالة التنظيمات التي نجحت في تحديد أهدافها (ماذا؟) لكن لا تعرف كيف تصل إليها.

في مثل هذه الحالات يكون من المفيد الاطلاع على تجارب الذين حققوا نفس الأهداف التي نريد أن نصل إليها. كما أن الاستعانة بمتدخل له معرفة كبيرة وشمولية بكل ما يحدث وما يوجد مفيدة أيضا.

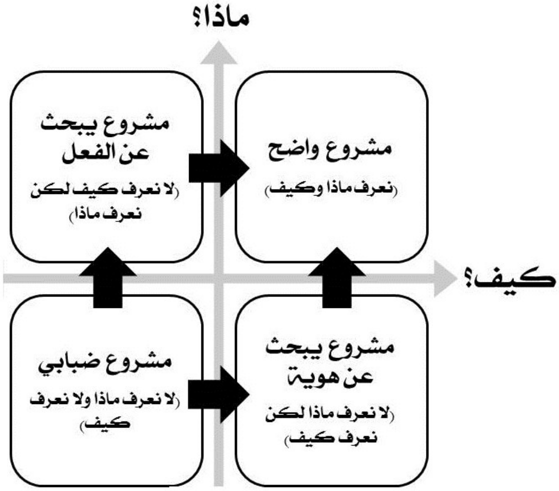
3 ـ **مشروع يبحث عن هوية** (لا نعرف ماذا لكن نعرف كيف)

هذه حالة التنظيمات التي لها تجربة عملية مهمة فهي تعرف نقط قوتها وتعرف الكيفية العملية للإنجاز. لكن المفارقة هي أنها لا تعرف ماذا تريد بدقة وبوضوح.

في مثل هذه الشروط يكون من المفيد استكشاف ما يحدث في القطاع الذي نشتغل فيه. وربما يكون من المفيد أيضا استكشاف ما يجري في قطاعات أخرى. هذا بالإضافة إلى مسح ميداني لحاجات الجمهور والعملاء.

4 ـ **مشروع واضح** (نعرف ماذا ونعرف كيف)

يجب أن يكون هدف كل تنظيم هو إنضاج مشروعه ليصل إلى مربع الوضوح، لكن يمكن أحيانا للتنظيم أن يقرر متابعة مشروعه وإن لم يكتمل بعد شريطة الوعي بالمخاطر المرتبطة بالفعل الجماعي في مثل هذه الحالة.



الأركان الإجرائية للمشروع

تصنع الاستراتيجية التغيير بثلاث طرق: تحديد حجم المنظمة في الحقل، والموقع داخله، والأهداف المرغوب فيها

تهدف أي استراتيجية إلى التغيير. لكن السؤال الذي يفرض نفسه هو: كيف يمكن لنا المبادرة إلى خلق التغيير أو جعل التغيير الذي يحدث بمبادرة من الآخرين في صالحنا؟

تخلق الاستراتيجية التغيير الذي تهدف إليه بثلاث طرق: تحديد حجم المنظمة في الحقل، والموقع داخله، والأهداف المرغوب فيها.

أولا: تحديد حجم المنظمة في الحقل. وذلك بتحديد المنتجات أو الخدمات التي ستشكل العرض، والزبون المستهدف، والمجال الجغرافي للفعل، والشركاء الخارجيين ونوع الشراكة معهم، والموارد والكفاءات التي سيتم تجنيدها في عملية الانتاج.

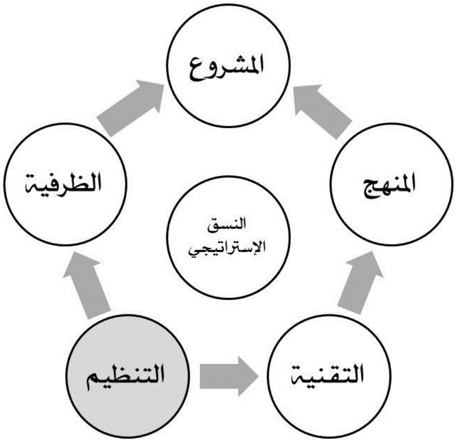
ثانيا: تحديد الموقع في الحقل. وذلك بتحديد الطريقة التي سيتم بها التدافع في الحقل لاستقطاب الزبون والحفاظ على وفائه، أو بتعبير آخر تحديد الطريقة التي ستتميز بها المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمستقبليين في أعين الزبائن. ومن أهم عوامل النجاح في الحقل نجد: خصائص ووظائف المنتج أو الخدمة، وتوفر المنتج أو الخدمة، والخدمة قبل البيع وبعده، والسمعة، وشبكة التوزيع، والسعر.

ثالثا: تحديد الأهداف المرغوب فيها. إن تحديد حجم حقل الفعل والموقع فيه يستجيب بالضرورة لأهداف محددة. وتتفرع هذه الأهداف عموما من سؤالين أساسيين: ما الذي تريد المؤسسة إنجازه في الحقل؟ وما العائد الذي ترغب في الحصول عليه لفائدة مختلف الشركاء من مالكين وعاملين وزبائن وموردين ومجتمع؟

وتوجد أربعة مستويات على الأقل من الأهداف يجب اعتبارها في عملية التخطيط وهي: الرؤية، والأهداف الاستراتيجية، والأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية.

العنصر الثاني: التنظيم

إن الفروق بين المؤسسات لا ترجع إلى اختلاف مشاريعها بل إلى اختلاف خصائص تنظيمها



يمثل التنظيم العنصر الثاني في نسق الإستراتيجية ومفتاحها السري. فهو العنصر الأكثر حساسية في النسق والذي يجب الاعتناء به بشكل دائم.

إن التنظيم عنصر إستراتيجي في أي مؤسسة؛ فالفروق بين المؤسسات لا ترجع إلى اختلاف مشاريعها بل إلى اختلاف خصائص تنظيمها.

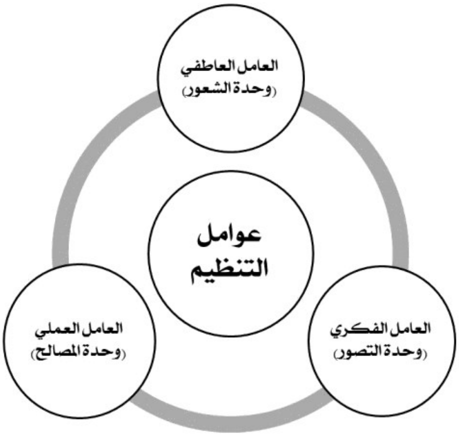
لا إستراتيجية إذن بدون تنظيم بل لا حياة بدون تنظيم؛ فمنذ القدم طور البشر أشكالا متعددة للتنظيم لتأمين مختلف جوانب حياتهم.

والتنظيم هو كل بنية تتبع منهجية خاصة بها للوصول إلى هدف محدد، أو هو مجموع المسؤوليات والسلطات والعلاقات القائمة بين الأشخاص والتي تتيح لمنظمة تحقيق أهدافها.

قوى التنظيم الثلاثة

إن الصراع بين طموحات التغيير والتوازنات القائمة يرتبط إلى حد كبير بدرجة انسجام أو تعارض قوى التنظيم الثلاثة

لقد تشكل التنظيم (ابتداء من الأسرة وحتى النظام الدولي مرورا بالشركات) دائما تحت سلطة ومراقبة عوامل التنظيم الثلاثة:



1 ـ **العامل العاطفي** المتمثل في وحدة الشعور والولاء (الولاء المؤسسي).

2 ـ **العامل الفكري** المتمثل في وحدة التصور (تقاسم نفس الرسالة والقيم والتوجه الإستراتيجي وطريقة العمل).

3 ـ **العامل العملي** المتمثل في وحدة المصالح (تقاسم نفس الرؤية بحيث تعكس رؤية القيادة مصالح مختلف الحساسيات داخل المؤسسة).

وقد تجسدت هذه العوامل العميقة تاريخيا عبر عوامل الدين والسياسة والجيش والاقتصاد، كما اختلف العامل الأساس المتحكم في التنظيم باختلاف الثقافات والعصور والظروف، كما أن الصراع بين طموحات التغيير والتوازنات القائمة (وهو صراع يوجد في كل التنظيمات) يرتبط إلى حد كبير بدرجة انسجام أو تعارض هذه القوى الثلاث.

قانون تطور التنظيم

يحتاج التنظيم لكي يتطور إلى مشروع ملائم لحقائق المرحلة ومحفز للإرادات

توجد علاقة ثابتة بين التنظيم والمشروع تحكم تطور التنظيم. وتتجسد هذه العلاقة في ثلاثة قوانين هي:

ـ قانون انكماش التنظيم:

إذا كان المشروع الذي يحمله التنظيم مستفزا للإرادات وملحا في مطالبه انكمش التنظيم على قيمه التقليدية ورفض التطور.

ـ قانون انقسام التنظيم:

إذا كان المشروع غير ملائم لحقائق المرحلة اتجه التنظيم إلى الانقسام تحت ضغط المصالح الشخصية.

ـ قانون تطور التنظيم:

إذا كان المشروع يجمع بين الخاصيتين أي ملائما لحقائق المرحلة ومحفزا للإرادات في نفس الوقت قبل التنظيم التطور.

على ضوء هذا القانون الذي يحكم تطور التنظيم يمكننا أن نلاحظ أن المشروع الداعم لتطور التنظيم يفترض خاصيتين أساسيتين:

ـ أن يكون المشروع ملائما لحقائق المرحلة.

ـ أن يكون المشروع محفزا للإرادات.

التنظيم الداعم للاستراتيجية

لا إستراتيجية بدون تنظيم داعم لها

لا إستراتيجية بدون تنظيم داعم لها. فما هي مواصفات هذا التنظيم؟ وما هياكله؟ وما روحه؟ وما المعيقات التنظيمية التي يمكن أن ترتهن المؤسسة وتحول دون تطور تنظيم إستراتيجي؟

إن المواصفات البنيوية لأي تنظيم لا اعتبار لها ولا قيمة في ذاتها، بل تكتسب قيمتها أولا وأساسا من وظيفتها؛ أي من جهة الجدوى والفعالية والمردودية، ولذلك أقدر أن الحديث عن المواصفات البنائية لتنظيم الجودة من قبيل اللامركزية وعمل الفريق غير ذي جدوى، رغم أهمية هذه المواصفات، من دون الحديث عن المواصفات المفترضة للاستراتيجية من ناحية وظيفة البنيات التنظيمية. ومن هذا المنطلق سأركز كلامي على هذا الجانب الوظيفي، وأتحدث عن نوعين من المواصفات الوظيفية للتنظيم الإستراتيجي: المواصفات الإدارية والمواصفات الاقتصادية الاجتماعية.

أولا: المواصفات الإدارية

- إرضاء حاجات العملاء الداخليين والخارجيين ورغباتهم المتطورة.
- الاستغلال الأمثل للموارد وعلى أكمل وجه.
- التحسين المستمر للخدمات كماً ونوعا.
- ملائمة العرض للطلب ورفع وتيرة التسويق.
- التقليل من الخصومات الداخلية والخارجية.
- تحسين بيئة العمل.
- زيادة الأمان في العمل.
- زيادة فرص الحصول على زبائن جدد وأسواق جديدة.

ـ التنافسية القوية.

ثانيا: المواصفات الاقتصادية الاجتماعية

ـ انخفاض الكلفة؛ لأن الكلفة المرتفعة بالمقارنة مع المردودية تؤشر على انعدام الحس الإستراتيجي، خاصة مع وجود منافسة فعلية.

ـ فاعلية أنظمة التحفيز وقوتها؛ لأن من مقومات الإستراتيجية وجود نظام فعال للتحفيز على الفعل.

ـ ضعف الفوارق في الرواتب؛ لأن الفرق الكبير بين الرواتب يفقد المؤسسة أطرها التي تفضل في هذه الحالة الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

ـ ربط الرواتب بالكفاءات وبالمردودية، وبالإنتاج العلمي، والتطوير التكنولوجي؛ فوجود حاجة للتطوير هو الذي يدفع إلى ربط الرواتب بالكفاءات العلمية والتقنية وبالشواهد المتخصصة.

ـ كفاية الرواتب لحياة شريفة وكريمة؛ فهموم العيش، كحاجة أولية، لا تترك مجالا للتفكير أو الانخراط في مستويات أبعد من الهم المادي. وهذا ما يؤكده تصور ماسلو لتراتبية الحاجات الإنسانية.

جسم التنظيم الإستراتيجي

تتأثر الإستراتيجية وبشكل نوعي بمواصفات الأشكال التنظيمية

تحدثنا في الفقرة السابقة عن مواصفات التنظيم الإستراتيجي. في هذه الفقرة نتحدث عن جسمه.

يتكون جسم أي تنظيم من مجموع مؤسساته وقياداته.

لا توجد من حيث المبدأ أشكال تنظيمية للاستراتيجية، لأن الإستراتيجية تتأثر بالروح لا بالشكل، وهذا ما سنتحدث عنه في الفقرة المقبلة، لكن هذا لا ينبغي أن يخفي عنا أن الإستراتيجية تتأثر، وبشكل نوعي، بمواصفات هذه الأشكال التنظيمية. لقد تحدثنا في فقرة سابقة عن المواصفات الوظيفية للتنظيم الإستراتيجي ونتحدث هنا عن مواصفاته البنيوية الهيكلية.

إن أهم سمات التنظيم الإستراتيجي هي:

ـ **التجديد المستمر للهياكل** في مدى زمني متوسط (ثلاث إلى خمس سنوات كمتوسط) للقضاء على الروتين القاتل للفعل الجماعي.

ـ **اللامركزية**، لأن من مقتضيات الإستراتيجية قلب الهيكل التنظيمي وذلك بمنح أوسع الصلاحيات للمؤسسة والإدارة المحلية في إطار اللامركزية واللاتركيز، والاكتفاء بدور توجيهي عام على المستوى المركزي.

القيادة الإستراتيجية

معايير اختيار وترقية القيادات: تاريخ الشخص ومردوديته ومصداقيته

أما فيما يتعلق بالقيادات فمن الضروري والحيوي مراعاة معايير دقيقة وفعالة في اختيارها، وفي تقديري فإن المعايير الثلاثة التالية مجتمعة تضمن قيادات نوعية تتيح إمكانية تأمين الفعل الإستراتيجي:

ـ **معيار تاريخ الشخص**: يفترض من حيث المبدأ في تاريخ الشخص القيادي أن يعكس تراكما نوعيا على مستوى الخبرة والتجربة والمعرفة، واستقرارا ونضجا على المستوى النفسي الاجتماعي؛ ولذلك يجب اعتماده معيارا لاختيار القيادات؛

ـ **معيار المردودية**: إن ترقية العاملين إلى مستويات أعلى من المسؤولية بناء على مردوديتهم هو نوع من التحفيز لهم ولغيرهم، وهذا ينسجم مع مطلب وجود نظام فعال للتحفيز الذي هو أحد مقومات التنظيم الإستراتيجي؛

ـ **معيار المصداقية**: إن مزايا تاريخ الشخص ومردوديته تنقلب إلى عوامل سلبية تهدد التنظيم في غياب مصداقية أخلاقية تجعل القيادة مقبولة لدى الجميع لمصداقيتها أولا، قبل ومع تاريخها ومردوديتها.

ويمكن وضع هذه المعايير الثلاثة في معادلة لقياس مستوى القابلية للقيادة الإستراتيجية:

القابلية للقيادة الإستراتيجية = تاريخ الشخص X المردودية X المصداقية

ويلزم هنا للتوفر على قابلية قوية للقيادة الإستراتيجية:

ـ توفر العوامل الثلاثة.

ـ أن تكون ذات درجة عالية لدى الشخص.

والملاحظ أن انعدام أحد هذه العوامل يؤدي تلقائيا إلى انعدام القابلية، كما أن ضعف أحد هذه العوامل يؤدي إلى ضعف القابلية.

روح التنظيم الإستراتيجي

تتحدد روح التنظيم بحجم ونوعية العلاقات التي تربط بين مؤسساته وأفراده وبينه وبين محيطه الخارجي

تحدثنا في الفقرة السابقة عن جسم التنظيم الإستراتيجي. في هذا المقال نتحدث عن روحه.

إذا كان جسم كل تنظيم يتكون من مجموع مؤسساته وقياداته، فإن روحه تتحدد بحجم ونوعيته العلاقات التي تربط بين مؤسساته وأفراده، وبينه وبين محيطه الخارجي. فما هي العلاقات التنظيمية التي تتيح إمكانية تأمين الإستراتيجية؟

أولا: العلاقات الداخلية للتنظيم

تربط في العادة ثلاثة أنواع من العلاقات بين مؤسسات كل تنظيم وأفراده:

ـ العلاقة الإنسانية.

ـ العلاقة الفكرية.

ـ العلاقة العملية/ القانونية.

فما هي ضوابط كل نوع من هذه العلاقات؟

ـ احترام **كرامة العاملين** وتقديرهم على مستوى العلاقة الإنسانية.

ـ **المشاركة** في اتخاذ القرارات على مستوى العلاقة الفكرية.

ـ **الانضباط** للقيادة وللقوانين التي ينبغي أن تكون فوق الجميع على مستوى العلاقة العملية/القانونية.

ثانيا: العلاقات الخارجية للتنظيم

ثلاثة أنواع من العلاقات ينبغي أن تربط على هذا المستوى أيضا المؤسسة بمحيطها الخارجي:

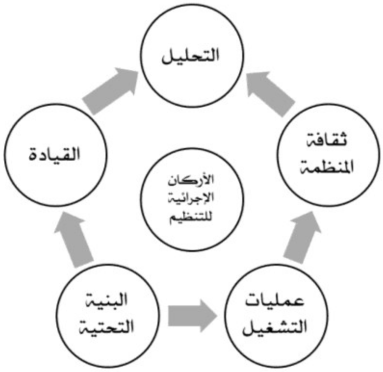
ـ **الاستقلالية**؛ فالتبعية ترتهن القرارات والمبادرات.

ـ **الانفتاح**؛ فالتواصل هو رئة المؤسسة التي تتنفس بها ومن خلالها وبدون تواصل تتوقف المؤسسة عن النمو، بل تموت.

ـ **الشراكة والتعاون**، خاصة في ظل محدودية الموارد المادية والبشرية، وفي شروط المنافسة الشرسة.

الأركان الإجرائية للتنظيم

إن ما يجري داخل المنظمة هو الذي يصنع تميزها في الخارج



يرتبط نجاح أي استراتيجية بالكيفية التي تصنع بها المنظمة قراراتها. ولذلك تحتاج الاستراتيجيات لكي تنجح إلى دعم التنظيم.

يتكون التنظيم من الناحية الإجرائية من أركان خمسة أساسية. وهي: التحليل، وثقافة المنظمة، وعمليات التشغيل، والبنية التحتية، والقيادة. وهذه العناصر الخمسة هي الدعامات التنظيمية للاستراتيجية.

أولا: التحليل. يترتب عن تحديد المنظمة لحجمها وموقعها وأهدافها قرارات متعددة: ما هي السلع أو الخدمات التي يجب تطويرها؟ من هم الزبائن؟ ما هي أفضل طريقة لبناء التنافسية؟ ما هي الأهداف التي يجب تحقيقها؟ وتفترض هذه القرارات بيانات تحليلية متعددة. إن كلمة "التحليل" هنا تحيل على كل العمليات التحليلية التي تنجزها المنظمة لإعداد استراتيجيتها وتنفيذها. ويندرج هذا التحليل ضمن إطار نظري يستخدم أدوات منهجية متعددة ومتنوعة، ويفضي إلى النتائج الثلاث الآتية:

- فهم الوضعية الحالية للقطاع والمحيط.
- تحديد المسارات الممكنة لتطورهما.
- تقييم انعكاسات ذلك على الاستراتيجية الحالية والمستقبلية للمنظمة.

ثانيا: ثقافة المنظمة. ينجز التحليل عادة من طرف أفراد وضمن سياق تنظيمي، وبالتالي فهو يتأثر بثقافة المنظمة.

ثقافة المنظمة هي النظام الدينامي الناتج عن تفاعل رؤيتها وقيمها والمعتقدات والمسلمات القبلية المترسخة لدى أفرادها. وهي عامل حاسم في نجاح أو فشل الاستراتيجية. وتأثيرها على حجم المنظمة وموقعها وأهدافها يمكن أن يكون كبيرا.

ثالثا: **عمليات التشغيل**. وهي العمليات المحددة للكيفية التي سيتم بها إنجاز الأعمال داخل المنظمة وفي محيطها. وهي متعددة أهمها:

- مراقبة المحيط والبحث عن فرص فيه.
- تصميم المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات الزبون.
- شراء المواد الأولية.
- استقطاب العاملين وتدريبهم.
- إنتاج السلع أو الخدمات.
- التسويق.
- البيع.
- تلقي الطلبات وتنفيذها.
- توصيل السلع للزبائن.
- توفير خدمة قبل البيع وبعده.

رابعا: **البنية التحتية**. يندرج التحليل وثقافة المنظمة وعمليات التشغيل ضمن بنية تحتية تتكون من الهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية والتقنية وعمليات صناعة القرار.

تغطي البنية أولا التنظيم الداخلي وعلاقات التحالف والشراكات الخارجية في نفس الوقت. ثم هناك الأنظمة الضرورية لتداول المعلومات والتتبع والمراقبة والتحفيز وتسهيل عملية اتخاذ القرار. وأخيرا هناك عملية صناعة القرار بنوعيها النظامي (التخطيط، واللجان، والاجتماعات الدورية) وغير النظامي

(الاجتماعات الطارئة، ولقاءات الأفراد المخولين باتخاذ القرار). وتعتبر هذه البنية التحتية بدورها عاملا حاسما في نجاح أو فشل الاستراتيجية.

خامسا: القيادة. لا يمكن للعناصر الأربعة السابقة: التحليل، وثقافة المنظمة، وعمليات التشغيل، والبنية التحتية أن تشتغل وحدها أو بطريقة آلية. فالقائد هو من يقود التحليل، ويغير الثقافة، ويوجه عمليات التشغيل، ويضبط البنية التحتية. وهو يقوم بكل ذلك في إطار من الاستشراف للمستقبل وتوقعه لا من خلال ردود الفعل. إن القيادات الفعالة تلائم بشكل دائم الاستراتيجية مع الظرفية، بل تغيرها أحيانا بشكل جذري. إن أحد أهم فرضيات الإدارة الاستراتيجية تؤكد على قدرة القيادات على صناعة الفرق.

تنظيم غير إستراتيجي

توجد سمات تنظيمية سلبية تعيق الأداء الإستراتيجي

عندما يفقد التنظيم أو يفتقد إلى المواصفات التي تجعل منه عنصرا داعما للاستراتيجية تبدأ في الظهور والتطور ظواهر الأداء التنظيمي المضاد. لذلك من المهم جدا معرفة السمات التنظيمية السلبية التي تعيق الأداء الإستراتيجي.

تضعنا السمات التنظيمية التالية أمام تنظيم غير إستراتيجي لأنها تتعارض مع مبادئ ومقتضيات الإستراتيجية:

- عدم احترام مستويات اتخاذ القرار.
- أزمة الثقة والمناخ التنظيمي المشحون بالحساسيات.
- مجموعات المصالح الضيقة.
- القيادات المستبدة.
- غياب المحاسبة والعقاب.
- اللامبالاة.
- اللاجدوى وضعف المردودية.
- غياب النزاهة.
- غياب التدريب أو ضعفه.
- سلوك الشخصيات المخربة والمضطربة.
- الانغلاق على المحيط.
- الطابع الفردي للمؤسسة.

- عقلية الربح السريع.

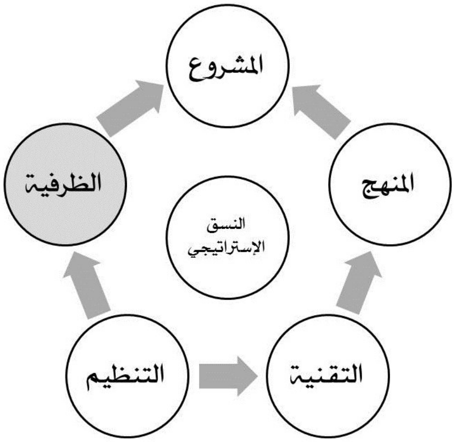
- عدم الصدق في المعاملة لكسب الزبون أو المستفيد من الخدمة الدائم.

- غياب روح المنافسة.

العنصر الثالث: الظرفية

الظرفية هي مجموع الأحداث الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها

المشروع والتنظيم وكل فعل جماعي في الحاضر أو في المستقبل إنما هو ما يفعله الناس وما يفكرون فيه وما يتاح لهم في حدود "ظروفهم". إن المشروع لا قيمة له إلا بالنظر للظرفية. فإذا كان المشروع منقطعا ومنفصلا عنها لطبيعته المثالية فشل في تأمين الانخراط فيه. وإن نجح في التجنيد أدى "نجاحه" إلى تشوهات. وربما أدى إلى كوارث كما برهنت على ذلك الكثير من تجارب التاريخ المعاصر. لا يوجد إذن مشروع غير مشروط بالظرفية. فكل ما نقوله ونفعله محكوم بالظرفية التي نعيش فيها. وهذا هو العنصر الثالث في الإستراتيجية.



الظرفية هي مجموع الأحداث الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها. وهي عند الذين يبحثون عن تبرير لفشلهم مجموع الأحداث الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها والتي تتيح تفسير النتائج الرديئة للمؤسسة، أما عند الذين يبحثون عن الفعل فهي إما فرص يجب استغلالها أو مخاطر يجب تحويلها إلى فرص أو تجنبها.

يمكن مقاربة الظرفية من زاويتين:

ـ **الظروف** المحيطة بالمؤسسة والمتولدة عن الأحداث؛ أي حالة البيئة المحيطة والتنافسية والقوى الكبرى الفاعلة فيها.

ـ **إدراك الظروف** من طرف المؤسسة لأن الأحداث لا تكسب معناها من ذاتها وإنما من إدراكنا وفهمنا لها.

سنبدأ تحليلنا لعنصر الظرفية من الزاوية الأولى زاوية الواقع المحيط بالمؤسسة وما فيه من فرص يجب استغلالها ومن مخاطر يجب تجنبها أو تحويلها إلى فرص. وسنتساءل عن طبيعة هذه البيئة المحيطة وعن أدوات تحليلها وعن فائدة هذا التحليل في بناء الإستراتيجية. بعد ذلك سننتقل إلى زاوية إدراك الواقع وسيتضح لنا أن أحد أهم جوانب القصور في الكثير من أدوات التحليل الإستراتيجي إغفال جانب "الإدراك" في التحليل. سنبين على هذا المستوى أهمية تحليل إدراك مختلف الأطراف للواقع وكيفية إنجاز هذا التحليل وطريقة استثماره في بناء الإستراتيجية وتطويرها. في النهاية سنقف عند تحليل السمات العامة لظرفية الاستراتيجيات بين الماضي والحاضر والمستقبل.

تحليل المحيط التنافسي

تحليل المحيط هو تحليل سلوك الفاعلين الأساسيين

نبدأ تحليلنا للظرفية من الزاوية الأولى زاوية الواقع المحيط بالمؤسسة وما فيه من فرص يجب استغلالها ومن مخاطر يجب تجنبها أو تحويلها إلى فرص.

إن أحد المداخل الأساسية لتحليل المحيط بهدف معرفة الفرص والمخاطر الموجودة فيه هي الانطلاق من معرفة الفاعلين الأساسيين في المحيط الخارجي للمؤسسة. فالمحيط من الناحية الإجرائية ليس سوى مجموع الفاعلين الأساسيين. فمن هم الفاعلون الأساسيون؟ وكيف نتعرف عليهم؟ وكيف نحلل سلوكهم؟ وكيف نكتشف استراتيجياتهم؟ وكيف نحدد ونحلل مساهمتهم في تكوين بنية الحقل (القطاع أو السوق...)؟

الفاعلون الأساسيون هم من يساهم سلوكهم (فعلهم) في تحديد بنية الحقل أي يساهم في "ضبط" الحقل (مثلا المساهمة في وضع قواعد اللعب). وهم الذين لدينا معهم احتكاك مباشر في "المجالات الإستراتيجية" لعملنا. وهم أنواع تسميهم مثلا استراتيجيات الأعمال زبائن (مستفيدون من الخدمة) وموردين وشركاء ومنافسين.

إننا نميل بحكم نزوعنا الغالب للنظرة المستقطبة للمحيط إلى تصنيف الآخرين تصنيفا ثنائيا. فالآخر إما معنا أو ضدنا. ولا نرى بالتالي في الفاعلين الموجودين في محيطنا سوى فاعل لنا معه فرصة أو فاعل نتوقع منه خطراً. لكن ألا يمكن تصور خطر مع زبون يسدد ويفي ولا يلح؟ ألا يمكن أن نتخيل مع إدارة الضرائب فرصة؟ ألا يمكن تحويل منافس إلى شريك؟ في الإستراتيجية نتعلم أن ننظر بشكل مختلف بشكل دائم لكي نجد المزيد من الحلول.

تعلمنا الإستراتيجية مثلا كيف نواجه **محيطنا الأحمر** حيث المنافسة دموية. لكنها تعلمنا أيضا كيف نحول محيطنا التنافسي إلى **محيط أزرق** وذلك بالانفتاح على الأسواق البكر والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد أو إلى **محيط أخضر** وذلك بتحويل منافسينا إلى شركاء.

ولتحليل الواقع المحيط بالمؤسسة أدوات كثيرة ومتنوعة وفعالة لكن علينا أن ننتبه إلى أن المقاربة التقنية بذاتها عاجزة عن تطوير الإستراتيجية. فكل منهجية ميكانيكية لا يمكن أن تقود إلا إلى نتائج رديئة كما قال هنري مينتزبيرغ. إن تحليل الواقع لا تكفي فيه الأدوات ولا يمكن لأي مقاربة معيارية بمفردها أن تطور إستراتيجية حقيقية وفعالة. نحتاج دائما إلى إغناء مكتسبات العلم والتقنية بما تعطيه التجربة الشخصية وتجربة المؤسسة ويمنحه تعلم الأفراد وتعلم المنظمة.

تحليل إدراك المحيط التنافسي

إن إدراكنا للواقع هو العامل الحاسم في تطور الواقع

ننتقل إلى الزاوية الثانية في تحليل الظرفية زاوية إدراك الواقع.

إن أحد أهم جوانب القصور في الكثير من أدوات التحليل الإستراتيجي إغفال جانب "الإدراك" في التحليل. وقد شكل هذا العنصر أحد الأسباب الذي جعلتنا نهتم بمنهجية DCA في التحليل ونشتغل على ترجمتها ونشرها في العالم العربي فهي تهتم بتحليل إدراك الواقع قدر اهتمامها بتحليل الواقع.

إن إدراكنا للواقع لا يطابق الواقع. فالواقع معطى موضوعي أما إدراك الناس لهذا الواقع فهو معطى ذاتي.

وإدراك الإنسان للواقع لا يكون بشكل مباشر وإنما تتوسط فيه بنيات نفسية وذهنية وسلوكية. وقد بين علم النفس المعرفي وعلم الاجتماع المعرفي وفلسفة اللغة وحقول معرفية أخرى كيف تتوسط التمثلات والمعتقدات واللغة والمصالح بيننا وبين الواقع.

إن كل إدراك للواقع هو "إدراك" وليس "واقعا". إنه "وجود في الأذهان" وليس "وجودا في الأعيان". ومعنى هذا أن فهمنا للواقع يتأثر بالعوامل الذاتية من قبيل المستوى الفكري والقدرات العقلية والتجربة الشخصية والمصالح الشخصية. إن النتيجة المترتبة عن هذه الحقيقة هي أن وعينا يتأثر بإدراكنا وكلما وسعنا دائرة الإدراك وسعنا بالتبعية دائرة الوعي.

لنضرب لذلك مثلا بالظلم. هب أننا أمام واقعة سمتها الظلم. إن الظلم هنا حقيقة واقعية. لكن إدراك الناس لهذا الظلم لا يكون أبدا واحدا بل يكون متعددا. فالناس يختلفون في إدراك هذا الظلم. وردود أفعالهم نحوه تؤكد اختلافهم في تجربة إدراكه. قد يكون رد الفعل تبريره لوجود مصلحة أو الوقوف عند حدود كراهيته عندما يكون الشخص عبارة عن كتلة بشرية من المشاعر فقط. أو

مواجهته بطريقة استراتيجية لوجود إرادة حرة مقترنة برؤية. أو مواجهته بطريقة غير استراتيجية لغياب الإرادة الحرة أو الرؤية أو هما معا.

يتضح مما سبق توسط المصالح والإرادة والتجربة في إدراك الواقع وتأثر وعينا بنظرتنا، أي بمصالحنا وبإرادتنا وتجربتنا، للواقع. إن إدراكنا للواقع هو العامل الحاسم في تطور الواقع.

الأزمة كسمة عامة للظرفية

توجد حيلة واحدة أولى فعالة أمام الأزمة هي الغريزة. أما الذكاء فهو حيلتنا الأخيرة

نختم تحليلنا للعنصر الثالث في الإستراتيجية وهو الظرفية بتحليل السمات العامة لظرفية الاستراتيجيات بين الماضي والحاضر والمستقبل.

خلال القرون الماضية كانت "الحرب" هي عنوان ظرفية الاستراتيجيات. ولذلك شكلت تاريخيا موضوعها المفضل إن لم يكن الوحيد. أما اليوم، وفي المستقبل المنظور أيضا على ما يبدو، فإن "الأزمة" هي عنوان الظرفية الأبرز ولذلك صارت موضوعا للاستراتيجية منذ مطلع القرن الواحد والعشرين.

إن الأزمة ظاهرة طبيعية ودائمة لأنها تولد من رحم قوى التغيير. وهي فرصة إستراتيجية بامتياز لأن الإنسان لا يمتلك الوعي إلا في الوضعيات الحرجة كما قال كارل ياسبرز. لكن شريطة قبولها كما هي وفهمها ثم العمل على استغلالها بشكل أمثل. لكن ما الأزمة؟ ما هو هذا الموضوع الإستراتيجي الذي تشتغل به وعليه الإستراتيجية؟

الأزمة تعبير عن حالة من اللاتوازن واللايقين. إنها المسافة الممتدة بين الحرب والسلام، وبين المخاطر والفرص. وإذا كانت الأزمة هي موضوع الإستراتيجية فإن غايتها هي التحكم فيها أي التحكم في اللاتوازن واللايقين. وإذن يجب أن يتجه تحليل الظرفية إلى عوامل اللاتوازن واللايقين.

في عالم مضطرب كعالم اليوم يبدو أن عوامل اللاتوازن واللايقين متعددة لكن عاملين يحتلان مكان الصدارة:

ـ **أزمة الفاعلين**. أزمة الفاعلين هي أولا أزمة معايير وأخلاقيات الفعل. ثم هي بعد ذلك ومعه أزمة العلاقة بين الفاعلين. ومسؤولية هذه الأزمة يتقاسمها الجميع بدرجات متفاوتة. والبديل يجب أن يكون مشروعا جماعيا يساهم فيه الجميع. وتحدي النجاح في تجاوز هذه الأزمة مرتبط أولا وأساسا

بكيفية التعاطي بذكاء مع مشكلتين أساسيتين: امبراطورية الشر داخل كل حقل وقطاع، وامبراطورية الرداءة وهي براءة اختراع الذين لا يملكون من المؤهلات سوى نواياهم الطيبة.

ـ **أزمة الزوج تنظيم/مشروع**. وهذه الأزمة تبدو سمة مميزة لتاريخ الرجوع المتجدد لنفس التجارب الفاشلة. إن التاريخ لا يعيد نفسه إلا في حالتين: عندما يعيد القادة الأغبياء المشاريع الغبية التي ثبت فشلها، أو عندما يعيد القادة الأذكياء المشاريع الذكية التي ثبت نجاحها. وهذا ما يجعل دروس التاريخ على درجة كبيرة من الأهمية.

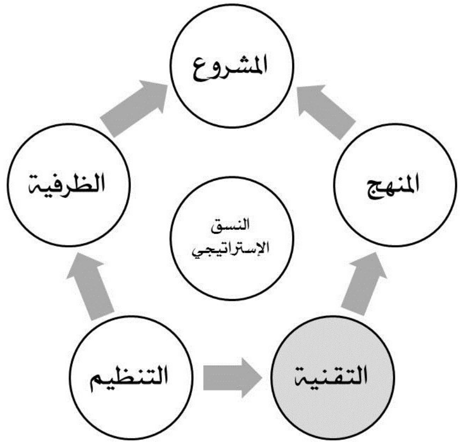
ومن هذين العاملين الأساسيين تتولد الأزمة، ثم هي تتغذى في سياقها الدولي الحالي من العولمة والديمغرافية وتعدد الفاعلين وما ينتج عن ذلك من أزمة في قواعد اللعب (المعايير والأخلاقيات).

في ظل هذا الواقع الذي يحمل عنوان "الأزمة" توجد وضعيتان لا ثالث لهما: إما أن تمتلك المبادرة أو أن يمتلكها غيرك، وتوجد أداتان أساسيتان للمواجهة هما المرونة والقدرة على التكيف والزمن. وتوجد حيلة واحدة أولى فعالة هي الغريزة. أما الذكاء فهو حيلتنا الأخيرة.

العنصر الرابع: التقنية

التقنية عنصر خلاق يتيح الإبداع وإمكانات مهمة في التقدم إلى الأمام

قد يستغرب البعض من إدراج التقنية كعنصر ضمن نسق الإستراتيجية خاصة وأن أسلوب أي مؤسسة لا يعتمد على التقنية بل على الرؤية (رؤية المؤسسة).



التقنية هي مجموعة من العمليات والإجراءات المحددة تحديدا دقيقا، والقابلة للنقل والتحويل والرامية إلى تحقيق بعض النتائج التي تعتبر نافعة.

إن التقنية بالفعل ليست سوى القدرة على استخدام الوسائل. إنها بمثابة التكتيك الذي يقابل الإستراتيجية. لكن يجب ألا ننسى أيضا أنها عنصر خلاق يتيح الإبداع وإمكانات مهمة في التقدم إلى الأمام. وهذه الأهمية التي تحتلها التقنية تزداد يوما بعد يوم بحكم أنها أصبحت "جزء ماهية" عالم اليوم.

ورغم الأهمية المتزايدة للتقنية تنظر المؤسسات والتنظيمات التقليدية إليها بعين الشك والريبة وتنسى أن التهديد الحقيقي يأتي من الجمود على نفس الطرق والأساليب والأشكال لا من الانفتاح على التقنية التي تتيح لنا طرقا وأساليب وأشكالا جديدة في التنظيم والفعل.

لقد قلنا وأكدنا بأن الإستراتيجية هي "الفعل الجماعي في المستقبل". فأي فعل يستطيع تجاهل ما تتيح قدرات الوسائل المتاحة وفن استخدامها أمامه؟ لا شك أنه بدون موارد (بشرية، مالية، طبيعية...) وبدون تقنيات استخدام هذه الموارد لا وجود للفعل. والذي يبحث عن "الفعل الجماعي

في المستقبل" و"النصر الجماعي في المستقبل" و"الميزة التنافسية في المستقبل" يبحث عن الوسائل الأكثر فعالية وكفاءة لتحقيق ذلك.

الأبعاد الاستراتيجية للتقنية

رجحت التقنية كفة الذكاء على كفة القوة المادية

للتقنية في عالم اليوم ثلاثة أبعاد إستراتيجية تستحق منا وقفة خاصة:

ـ التقنية بما هي قدرة دائمة على الإنتاج تلبي حاجات وتحرر من ضرورات (التحرر من قيود الزمن والمكان مثلا).

ـ التقنية حاضرة في كل مكان وفي كل شيء.

ـ التقنية تندرج ضمن ثورتين جديدتين هما ثورة المعلومات والثورة التواصلية وبذلك فهي تفتح للبشر أبواب مجتمع المعرفة.

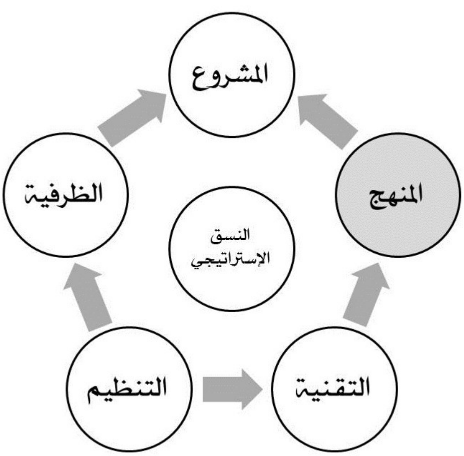
إن هذه الأبعاد الإستراتيجية التي تميز التقنية في عالم اليوم جعلتها ترجح كفة الذكاء على كفة القوة المادية وتغير العلاقات الاجتماعية وقواعد المنافسة والتراتبيات وتصورنا للعمل وتحول التنظيمات (التي اعتمدتها طبعا بشكل كبير وصحيح) من بنيات عمودية وتراتبية إلى بنيات شبكية، وتتيح بالتالي أشكالا جديدة في الإدارة والتدبير.

إن التقنية باختصار تؤثر بشكل كبير وخطير على كل عناصر النسق الإستراتيجي الأخرى. فهي طرف في المشروع ومُنتَج للتنظيم وأداة لفهم الظرفية إذ تتيح (تقنيات الإعلام والاتصال) تحليل "الظرفية" بشكل شامل وآني.

العنصر الخامس: المنهج

المنهج هو عادات العقل واقتصاد الذاكرة

المنهج هو العنصر الخامس والأخير الذي يتوج نسق الإستراتيجية. إن ما يميز نسقا إستراتيجيا عن آخر ويمنحه أصالته ليس هو المشروع وإنما المنهج.



عندما يجتمع طرفا معادلة الفعل الإستراتيجي، أي الوسائل والغايات، وتجتمع كل شروط هذا الفعل يطرح السؤال الأخير والحاسم: كيف؟ أي كيف نستخدم الوسائل للوصول إلى الغايات؟ فهل يوجد جواب علمي لهذا السؤال الإستراتيجي؟

صحيح أن الإستراتيجية فن لكنه فن يستجيب لقواعد الخبرة والمهارة ويسعى بشكل دائم للإجابة عن السؤال العملي: ما هي أفضل السبل لتجنيد الوسائل وقيادة الفعل؟ أي منهجية وأي طريق نسلك؟

إن أفضل الإرادات مهددة بالضياع. وليست كل الطرق تؤدي إلى روما. بعض الطرق تنتهي إلى متاهات لا نهاية لها. والبعض الآخر يؤدي بشكل مباشر ومضمون إلى الباب المسدود. كما توجد دائما انحرافات على الطريق تؤدي إلى الضياع. فكيف نختار الطريق الصحيح؟

لا يوجد بكل تأكيد طريق واحد ووحيد صحيح ومضمون بالكامل ولكن توجد مسارات مفتوحة على ما نريد نحتاج إلى معرفتها بشكل دقيق وإلى معرفة خصائصها وإمكاناتها وحدودها.

إن الحاجة إلى منهج ضرورة؛ فأن يكون للقائد منهج سيئ أفضل من أن يكون بدون منهج كما قال شارل دوغول. لكن القائد الذي يملك أسلوبا شخصيا لا يحتاج إلى منهج لأن أسلوبه

الشخصي هو المنهج في هذه الحالة، لكن إذا لم يكن للقائد أسلوبه الشخصي فمن الأفضل له أن يعتمد منهجا يسير عليه. وقد يكون من المفيد أحيانا جعل الفوضى المقصودة منهجا.

تعدد خيارات الفعل

نضع البدائل عندما نخطط لكي نتمكن من متابعة السير على مسار آخر دونما حاجة إلى البدء من جديد من نقطة الصفر

إن المنهج لا قيمة له إذا كان لا يتيح للفاعل مرونة تغيير الطريق وحرية تعديل إيقاع الفعل. إن الطريق الوحيد لا يكفي وبالتالي يجب إعداد مسارات متعددة بينها جسور تتيح إمكانية الانتقال من مسار لآخر في أي وقت وتحت أي ظرف.

في الإستراتيجية يجب دائما تخطيط مسار للمواجهة غير المباشرة بالموازاة مع أي مواجهة مباشرة، وعندما تعبر بجندك البحر لمواجهة العدو وتصل للضفة الأخرى يجب ألا تحرق السفن فقد تحتاج إليها. إن الاحتياط واجب والحلول البديلة ذكاء إستراتيجي.

إن تعدد خيارات الفعل وتعدد الطرق السالكة بالوسائل نحو الغايات أو ما يسمى بلغة الإستراتيجية تعدد السيناريوهات ضرورة أساسية ومصيرية لأن من بين خصائص الطريق (أي طريق) قابليته للتآكل ونزوعه نحو العقبات وضعف صبيبه ومحدودية قدرته على التحمل ونقص تجهيزاته.

إن التعقيد الذي يطبع عمل الاستراتيجية مزدوج:

- من جهة أولى نجد تعدد خيارات الرؤية البعيدة المدى؛ إذ لا يوجد مستقبل واحد بصيغة المفرد بل مستقبل متعدد الخيارات بصيغة الجمع.

- من جهة ثانية نجد أكثر من طريق يمكن أن تؤدي إلى نفس الرؤية.

إن اختيار مستقبل من بين خيارات متعددة مع طريق تؤدي إليه من بين طرق هو ما يسمى بلغة الإستراتيجية بـ "**السيناريو**".

كلمة سيناريو كلمة أجنبية ومعناها مجموعة من الأعمال المنسجمة التي تحول مدخلات إلى مخرجات مع قيمة مضافة. وهذه الكلمة في أصلها الأجنبي لا يعرف لها مفرد. وهذا دليل إيتيمولوجي على الضرورة الحيوية لتعدد خيارات الفعل.

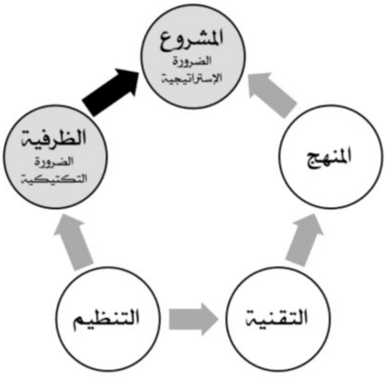
توجيه الفعل

تقتضي الإستراتيجية توجيه الفعل ودعمه وتوجيه إيقاعه والحفاظ على الشروط التي تجعله ممكنا

رغم أن الإستراتيجية هي عملية اتخاذ أو انبثاق القرار إلا أنها تتعارض معه من جهة اختلاف طبيعة كل منهما ذلك أن القرار يحمل معنى القطع كما هو الشأن في الأصل الاشتقاقي للكلمة في اللغة اللاتينية في حين أن الإستراتيجية تفترض المرونة وتعدد الخيارات!

لقد مر بنا أن وظيفة الإستراتيجية هي قيادة التنظيم نحو المشروع كيفما كانت الظرفية ورغم كل المخاطر التي تطرحها بأفضل منهج وأفضل شروط الكلفة والفعالية.

تسعى الإستراتيجية إذن إلى تنظيم الفعل بشكل عقلاني وإلى تجنب المخاطر ومن هنا يتضح بأن القرار يتعارض مع طبيعة الإستراتيجية.



إن الإستراتيجية تقتضي توجيه "**الفعل المستمر الهادف**" ودعمه وتوجيه إيقاعه والحفاظ على الشروط التي تجعله ممكنا بشكل دائم وبهاجس البحث عن الفعالية. أما القرار فضرورة يفرضها "**الفعل المرحلي الآني**" (تجنيد وسائل، القيام باختيار...)، ويجب بالتالي أن تبقى طبيعة القرار تقنية مهما كانت ضرورات هذا الفعل المرحلي الآني. أي إن القرارات المرتبطة بالفعل المرحلي الآني والمتخذة هنا أو هناك لهذا الغرض المرحلي أو ذاك يجب ألا تمس جوهر المشروع بأي شكل من الأشكال ولأي سبب من الأسباب. يجب التمييز بين الضرورة الإستراتيجية التي يفرضها المشروع والضرورة التكتيكية التي تفرضها الظروف. وهذه إحدى أهم مبادئ الإستراتيجية.

إعداد الشروط القبلية الفعل

الشروط القبلية للفعل نوعان: الموارد البشرية والوسائل التقنية

مر بنا في الفقرتين السابقتين أن المنهج يقتضي اختيار طريق وتوجيه الفعل ليسلك عبره نحو غاياته مع إعمال مبدأ المرونة.

بالموازاة مع اختيار الطريق يقتضي المنهج كذلك إعداد الشروط القبلية للفعل.

والشروط القبلية للفعل نوعان:

- الموارد البشرية.

- الوسائل التقنية.

ويجب وضع هذه الوسائل الضرورية للفعل في حالة استنفار بشكل دائم؛ أي يجب:

- إعدادها؛

- وتنظيمها؛

- وتوزيعها.

إن جودة الخطوات الأولى للفعل مرتهنة أولا وبشكل كبير إلى جودة قاعدة الدعم التي توفرها الوسائل التقنية، ومرتهنة ثانيا بالموارد البشرية أي للفاعلين الذين يحتاجون إلى إقناعهم بمشروعية الفعل وبأهمية دور كل واحد منهم. ومن بين الأفعال الإستراتيجية هنا:

- التواصل.

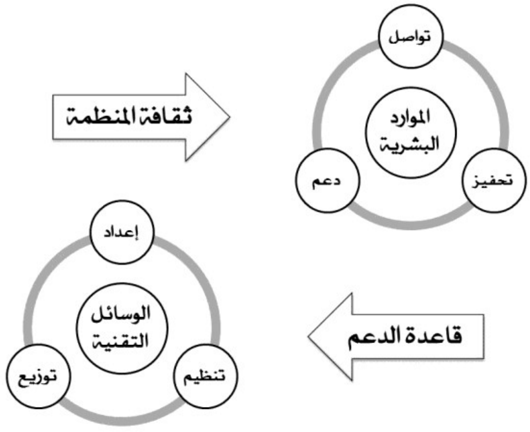
- والتحفيز.

- والدعم.

في عبارة واحدة جامعة بناء ثقافة مؤسسية قوية.

وتعتبر تقنيات التواصل المعاصرة وسائل سحرية للإنقاذ على هذا المستوى وهي تحتاج منا إلى تحكم وذكاء في الاستخدام وإلا انقلب السحر على الساحر. فكم من مشروع ناجح أفشله سوء استخدام التقنية.

وعلى الرغم من أهمية العنصر التقني في إنجاح أي منهجية إستراتيجية إلا أن العنصر البشري هو الحاسم. فإذا كانت معادلة صناعة الشروط القبلية للفعل الإستراتيجي هي: (جندي = إنسان + سلاح) فإن ما يميز جنديا عن آخر ليس هو نوع السلاح وفعاليته وإنما نوع حوافز الإنسان ونماذج الاتصال والدعم.



قيادة الفعل

على القائد أن ينشغل بإيقاع الفعل فقط

اخترنا الطريق ووجهنا الفعل ليسلك عبره نحو غاياته، وأعملنا مبدأ المرونة، وأعددنا الشروط القبلية للفعل البشرية والتقنية. بقيت المنهجية الإستراتيجية خلال الرحلة أي إبان قيادة الفعل.

المنهجية بسيطة: على القائد أن ينشغل بإيقاع الفعل فقط. إنه هنا بمثابة رئيس فرقة موسيقية يمتع الجمهور بعصاه السحرية فقط.

القطعة الموسيقية الآن مكتوبة (المشروع). والعازفون حاضرون وجاهزون (الموارد البشرية). والقاعة جاهزة أيضا (ساحة الفعل). والجمهور ينتظر (الزبون أو المستفيد من الخدمة). الكل جاهز لكي يتم عزف الموسيقى.

يقف المايسترو في الوسط ليراه الجميع ويبدأ في تنسيق أعمال الفنانين ويوحد جهودهم وهو يفعل ذلك بدون أية آلة موسيقية إنه لا يملك سوى عصاه الإستراتيجية.

عصا المايسترو إستراتيجية لأنها منشغلة بالتحكم في الزمن الذي هو محور كل منهجية تريد أن تكون إستراتيجية. في كل إستراتيجية نحتاج أولا إلى تنظيم الزمن (الأجندة) ثم نحتاج بعد ذلك إلى استخدامه لصالح الفعل (التوقع والإعداد والمفاجأة..).

الفصل السادس: آلية الفعل الإستراتيجي

- إرادة الله وإرادة الإنسان
- إستراتيجية المحيط الأخضر
- الحقل والعقل والإرادة
- تنزيل النسق الإستراتيجي
- العنصر الأول: الوسائل
- الرساميل الإستراتيجية
- ذكاء الوسائل
- العنصر الثاني: الأهداف
- تنزيل الأهداف
- العنصر الثالث: المنهج
- الحاجة إلى السحر
- مكونات المنهج
- سلم القيم وسلم الطلب

إرادة الله وإرادة الإنسان

"(إِنْ يَكْفُرْ بِهَا هَؤُلَاءِ فَقَدْ وَكَّلْنَا بِهَا قَوْمًا لَيْسُوا بِهَا بِكَافِرِينَ) الآية

يترجم نسق الإستراتيجية على المستوى العملي ـ بمكوناته الخمسة وبقطع النظر عن وضع كل مكون في النسق ووزنه النسبي ـ إلى "آلية للعمل" ذات ثلاثة أركان: الوسائل والغايات والحركية التي تربط بينهما.

تتدخل الإرادة البشرية في تغيير اتجاه وإيقاع هذه الآلية لكن بشروط ودون أن تستطيع أن تغير من معطيات هذه الآلية.

تكمن صعوبة التفكير الإستراتيجي في القدرة على معرفة هذه الآلية، وفهم مكونات النسق، ومعرفة المكون الذي يمكن لقدرة البشر بحسب الظروف أن تركز عليه، ومعرفة درجة التركيز الممكنة. ويكون تأثير الفاعلين على اشتغال هذه الآلية بحسب موقع التركيز (أوقع التركيز على التنظيم أم المشروع أم الظرفية أم التقنية أم المنهج؟).

إن إرادة الله عز وجل في الخلق نافذة في جميع الحالات شئت أم أبيت، وسواء مارست فعليا قدرتي على التأثير أم لم أمارسها. لكن قوة الإستراتيجية وسلطتها تكمن في قدرتها على منحي فرصة وشرف أن تنفذ إرادة الله عز وجل من خلال إرادتي أنا لا من خلال إرادة إنسان آخر. إن اتجاه التاريخ ومسار الأحداث وطبيعة الأشياء كل ذلك يتطور بنا أو بغيرنا؛ أي من خلال إرادة إنسان ما. فهل تكون أنت ذلك الإنسان؟ الإستراتيجية تساعدك على ذلك. (فَإِنْ يَكْفُرْ بِهَا هَؤُلَاءِ فَقَدْ وَكَّلْنَا بِهَا قَوْمًا لَيْسُوا بِهَا بِكَافِرِينَ) الآية.

إستراتيجية المحيط الأخضر

تقوم إستراتيجية المحيط الأخضر على مبدأ التنافس التعاوني

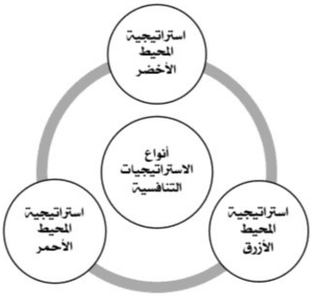
التاريخ هو مجال صراع الإرادات البشرية، بل هو مجال تدافع إرادات البشر.

بين الصراع والتدافع فارق نوعي.

الصراع صدام يفترض العنف ويبرر استخدامه ويجعل الغاية مُبَرر الوسيلة.

أما التدافع فمفهوم شامل في دلالته على كل أشكال الفعل البشري ومقاصده، وهو مفهوم يباين مطلق الصراع والصدام في طبيعته وأغراضه وأهدافه. هناك الدفع في الاتجاه الإيجابي والدفع في الاتجاه السلبي. مثلا الدفع في اتجاه العدل في مقابل الدفع في اتجاه الظلم، أو الدفع في اتجاه التنمية في مقابل الدفع في اتجاه التخلف (نمو التخلف).

تنتهي بنا فلسفة الصراع إلى النظر في محيطنا التنافسي على أنه **محيط أحمر**، حيث المنافسة شرسة بل دموية، ويكون للفعل الإستراتيجي في ظل هذه الفلسفة هدف واحد ووحيد هو الانتصار؛ أي قتل الآخر في النهاية وهزمه وإخضاعه.



وقد تقودنا هذه الفلسفة الصراعية في أحسن الحالات إلى تحويل محيطنا التنافسي من محيط أحمر إلى **محيط أزرق** وذلك بالابتعاد عن الصراع، والبحث عن أسواق جديدة، ومنتجات جديدة، والهجرة إليها في أرض الله الواسعة.

لكن علينا ألا ننسى بأن الفعل الإستراتيجي ليس فقط فعلا تنافسيا في المستقبل، بل هو أيضا فعل جماعي، يفترض فيه أن يقودنا إلى النظر في محيطنا التنافسي على أنه **محيط أخضر**، يتيح إمكانيات كبيرة "للتنافس التعاوني".

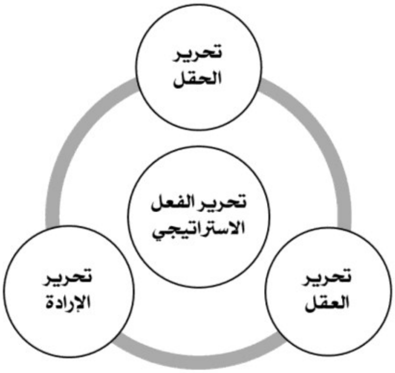
الحقل والعقل والإرادة

نحتاج إلى تحرير الحقل والعقل والإرادة

ينبغي ألا يفهم من ضجيج إرادات البشر في التاريخ أن البشر هم من يصنع هذا التاريخ بإراداتهم الحرة والمطلقة. ومع ذلك علينا أن نقر بأن للبشر نصيبا في صناعة التاريخ متى تسلحوا بالفهم العميق، والإرادة الحرة، وأتاحت لهم حدود الحقل الذي يشتغلون من داخله وقواعد اللعب فيه فرصة للفعل التاريخي، أو استطاعوا بذكائهم الاستراتيجي توسيع هذه الحدود وتغيير هذه القواعد.

إن لحركة التاريخ منطقا وسننا ويجب أن نفهمها ونعمل من داخلها، أو من خلال توسيع حدودها وقواعد اللعب فيها إذا أردنا أن نواكبها، وأن نكون داخلها لا خارجها.

نحتاج لصناعة التاريخ إلى تحرير الفعل الاستراتيجي الذي يحتاج بدورة إلى تحرير الفهم والإرادة والحقل.



حاجتنا الأولى إذن هي **تحرير الفهم** من كل ثقل ذهني أو نفسي أو اجتماعي أو تاريخي. وهذا التحرير يتم من خلال فهم عميق للذات وللمحيط ولحركة التاريخ عبر تحرير الأدوات الميَسرة لذلك الفهم.

ولا يكفي تحرير الفهم، بل لا بد معه وبعده من **تحرير الإرادة** أيضا، لأن الإرادة المستعبدة لا تستطيع الفعل حتى ولو كانت تملك الفهم الصحيح والعميق لذاتها ولمحيطها ولحركة التاريخ. ويمكننا الذهاب أبعد من ذلك لنقول: إن الإنسان محكوم عليه أن يفهم في حدود إرادته، وبالتالي فإن في تحرير الإرادة تحريرا للفهم أيضا.

وبالإضافة إلى تحرير العقل والإرادة نحتاج ثالثا إلى **تحرير الحقل** الذي نشتغل من داخله. إن لكل حقل حدوداً وقواعد للعب ومن الذكاء الإستراتيجي توسيع هذه الحدود، وتغيير هذه القواعد إذا كانت لا تتيح فرصة للفعل التاريخي.

نحتاج إذن للفعل الجماعي في المستقبل إلى ثلاثة شروط:

ـ الشرط الأول هو تحرير الفهم:

إن فهم حركة التاريخ شرط للقدرة على مواكبتها؛ فالعلم إمام العمل، وعلى القائد الإستراتيجي في هذه المرحلة أن يكون رجل فكر. وأن يكون تفكيره موجه نحو الفعل.

ـ الشرط الثاني هو تحرير الإرادة:

إن القائد الإستراتيجي في هذه المرحلة يجب أن يكون رجل الفعل الحر. وأن يكون لفعله خلفية نظرية. وأن ينبع هذا الفعل من داخل هذه الحركية، وذلك بتقدير العناصر الملائمة لممارسة التأثير ودرجات التأثير المناسبة على اتجاه وإيقاع هذه الحركية لإعطائها الاتجاه والمعنى الملائم لانتظارات البشر.

ـ الشرط الثالث هو تحرير الحقل:

تحرير الحقل معناه توسيع الهوامش التي تتيح حدوده وقواعد اللعب فيه أو تغييرها. إن اللعبة عندما تكون أكبر منك لا يبقى أمامك سوى أن تنخرط في العمل المستمر الهادف للاستعداد على المدى البعيد لتغيير قواعد اللعب وموازين القوى بين اللاعبين.

إن هذا التحرير لا يتم وفق ترتيب معين بالضرورة. رغم أن النظر العقلي المنطقي قد يعطينا الترتيب التالي: أولا تحرير العقل، ثانيا تحرير الإرادة، ثالثا تحرير الحقل. إن عملية التحرير تتم عبر هذه المسارات الثلاثة بشكل متزامن ومتواز ومتعاضد.

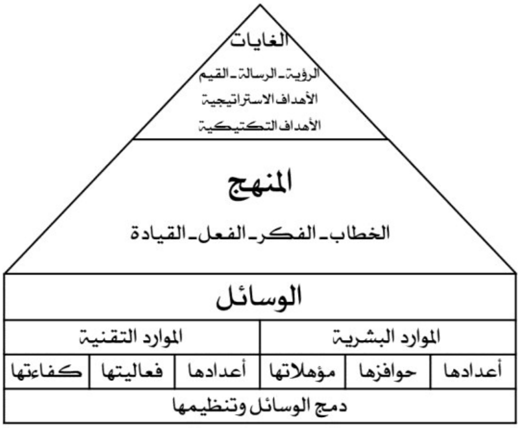
تجمع القيادة الإستراتيجية إذن بين مقومات الفهم والإرادة والذكاء الاستراتيجي. وأزمة القيادة الإستراتيجية هي في النهاية وبعد التحليل تعبير عن وجود أزمة في الفهم أو أزمة في الإرادة أو أزمة في الذكاء الاستراتيجي.

تنزيل النسق الإستراتيجي

تترجم "آلية الفعل الإستراتيجي" عمليا "النسق الإستراتيجي" وتحوله إلى موضوع لذكاء البشر وإرادتهم

تتكون "آلية الفعل الإستراتيجي" التي تترجم نسق الإستراتيجية، عمليا، من ثلاثة أركان:

- **الوسائل** التي توفر شروط الفعل وتجعله ممكنا وهي نوعان: الوسائل البشرية والوسائل المادية. بالإضافة إلى الأشكال التنظيمية التي تساعد على تنسيق الجهود.



- **الغايات** التي تعطي للفعل وجهته ومعناه.

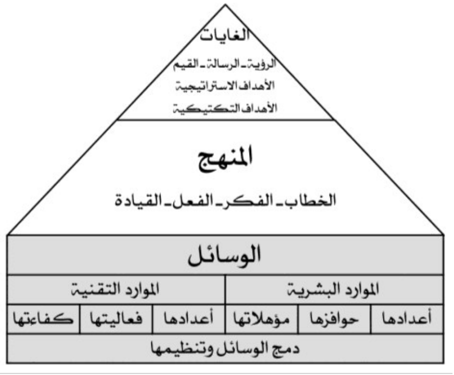
- **المنهج** وهو الحركية التي تربط بين الوسائل والغايات، وتتحدد بالإطار الزمني والمكاني للفعل والطريق الذي ينقلنا من الوسائل نحو الغايات.

وسواء سمينا طرفي هذه الآلية وسائل وغايات (حالة الغرب) أم سميناهما أسباباً ونتائج (حالة الصين)، فإن الانتقال من طرف لآخر يحتاج إلى إطار زماني ومكاني وخط إستراتيجي واضح ومرونة؛ أي أنه يحتاج إلى منهج.

إن طبيعة هذه المكونات الثلاثة وشكلها ومضمونها هو ما ينبغي جرده، وتحليله، لأنه موضوع ذكاء البشر وإرادتهم.

العنصر الأول: الوسائل

تعتبر الوسائل وإعداداتها قاعدة أي فعل إستراتيجي



لنبدأ تحليلنا لآلية الفعل الإستراتيجي بتحليل المكون الأول: الوسائل.

تعتبر الوسائل وإعداداتها قاعدة أي فعل إستراتيجي. وهي نوعان: الوسائل التقنية، والوسائل البشرية.

يجب أولا جرد الوسائل والموارد التقنية المتوفرة، والتأكد من ملاءمتها وفعاليتها وكفاءتها. ولأجل استخدام هذه الوسائل لهدف محدد نحتاج إلى دمجها مع الموارد البشرية. وبالتالي يجب ثانيا جرد الموارد البشرية المتوفرة، واختبار حوافزها ومؤهلاتها وكفاية أعدادها.

تبرز لنا لغة المجال العسكري (للتذكير هو أصل الإستراتيجية) بوضوح دور كل عنصر وطبيعة العلاقة بينهما من خلال معادلة الجندي؛ فالجندي هو إنسان مسلح (الجندي = إنسان + سلاح). ولا يمكن الدخول في الحرب ومعاركها قبل إعداد كل وسائلها البشرية (من جهة حوافز الجنود ومؤهلاتهم وأعدادهم) والتقنية (من جهة توفر الأسلحة بالأعداد الكافية والنوعية المطلوبة لخوض المعركة).

بعد دمج الوسائل التقنية والبشرية نحتاج إلى تنظيمها (في المجال العسكري يتم تنظيم الوسائل التقنية والبشرية في شكل قوات برية وبحرية وجوية ومناطق وكتائب...). وقد مر بنا أن التنظيم عنصر أساسي في نسق الإستراتيجية، إنه قاعدة النسق؛ فالاستراتيجية للتذكير هي فن قيادة التنظيم نحو المشروع كيفما كانت الوضعية ورغم كل العقبات بأفضل منهجية وأفضل شروط الكلفة والفعالية.

إن تجنيد هذه الوسائل التقنية والبشرية بعد دمجها وتنظيمها والتأكد من جاهزيتها هو قاعدة أي منهجية إستراتيجية سواء كانت تراهن على الطابع الإرادي للفعل أم على عنصر الفرص التي يجب استغلالها.

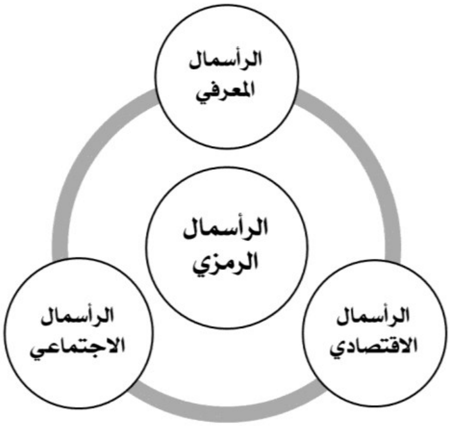
الرساميل الإستراتيجية

الرأسمال هو قيمة مجموع الوسائل

ولنتابع حديثنا عن الوسائل باستعراض الرساميل التي يحتاج إليها الفاعل الإستراتيجي في أي مواجهة إستراتيجية.

تتنافس في أي مواجهة إستراتيجية أربعة رساميل تكتسي بدورها طابعا إستراتيجيا، هي: الرأسمال الاجتماعي، والرأسمال المعرفي، والرأسمال الاقتصادي. وهذه الرساميل يمكن أن تتحول ـ حين يتم الاعتراف بها من طرف الآخرين وتصبح بذلك مصدرا لسلطة مشروعة فعالة في لحظات المواجهة ـ إلى رأسمال رابع هو الرأسمال الرمزي.

يسعى الفاعل الإستراتيجي إلى تحصيل هذه الرساميل ومراكمتها باعتبارها أدوات أساسية للمواجهة. كما يعمل على استثمارها في نفس الوقت.



ـ **الرأسمال المعرفي**: هو مجموع المعارف والمهارات والقيم العامة والتخصصية القابلة للاستثمار في حقل المواجهة الإستراتيجية والتي تجلب للفاعل الإستراتيجي قيمة مادية أو رمزية أوهما معا.

ـ **الرأسمال الاجتماعي**: هو مجموع الثروات الفعلية أو المفترضة التي يتوفر عليها الفاعل الإستراتيجي بسبب امتلاكه لشبكة مستمرة من العلاقات ومن المعارف والاعترافات المتبادلة وذات الطابع المؤسسي أو شبه المؤسسي على الأقل.

ـ **الرأسمال الاقتصادي**: هو مجموع الموارد المادية الضرورية للفاعل في حقل المواجهة الإستراتيجية.

ـ **الرأسمال الرمزي**: هو أحد الرساميل السابقة أو مجموعها حين يتم الاعتراف بها من طرف الآخرين وتصبح بسبب ذلك الاعتراف مصدرا لسلطة مشروعة فعالة في المواجهة.

يتضح من كل ما سبق أن الرساميل الضرورية للفاعل في أي مواجهة إستراتيجية لا تنحصر في الموارد المادية بل تتجاوزها إلى رساميل أخرى ذات طابع إستراتيجي، يعتبر تحصيلها ومراكمتها واستثمارها مسألة حياة أو موت.

ذكاء الوسائل

القوة الحقيقية في امتلاك ذكاء الوسائل وليس في امتلاك الوسائل

يعتقد البعض خطأ أن الوسائل لا قيمة لها بذاتها، وأن الغايات هي مناط الفعل. ويركز بالتالي كامل اهتمامه وكل جهده على غايات الفعل.

إن الغايات بدون وسائل مجرد عاطفة مجنحة وطموحات وآمال، تفتقد إلى أحد أهم شروط الفعل، وهو وسائل العمل. ولذلك نحتاج إلى تطوير ما يمكن تسميته بـ "ذكاء الوسائل". وهو الذكاء الذي يساعدنا على اكتساب الحرية في الوسائل حتى نجعل تركيزنا بأكمله على الأهداف والغايات. وبتوفير وسائل لأهدافنا نتحرر من التفكير فيها وفي إكراهاتها وضغوطاتها. وباكتساب هذه الحرية يتحرر الفاعل والفعل معا.

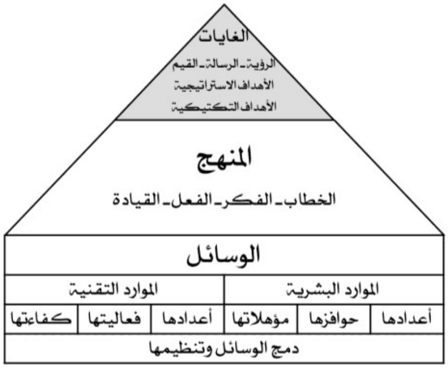
ولذكاء الوسائل مبادئ أهمها:

- اعمل دائما لأجل غاياتك ولا تعمل لأجل الوسائل.
- توجد دائما تسع وسائل على الأقل لتحقيق نفس الهدف.
- ابحث بشكل مستمر عن وسائل إضافية وجديدة.
- غَيِّر بشكل مستمر وتدريجي وسائلك.
- اقتصد في وسائلك لغاياتك العليا.
- استخدم الشراكات فهي تجعل وسائل الغير تحت تصرفك.

يعتبر ذكاء الوسائل على درجة كبيرة من الأهمية وتفوق أهميته الوسائل نفسها؛ فالقوة الحقيقية في امتلاك هذا النوع من الذكاء و ليس في امتلاك الوسائل.

العنصر الثاني: الأهداف

إن الأهداف هي الجسر الذي نعبر من خلاله إلى الفعل



إذا كانت الوسائل مرتبطة بالموجود وبالحاضر. فإن الأهداف مرتبطة بالافتراضي وبالمستقبل. إن الفاعل يعمل من خلال الوسائل على بلوغ أهدافه؛ أي أنه ينخرط في مستقبل مفترض وافتراضي لا وجود له إلا في ذهنه. صحيح أن هذا المستقبل تم تخطيطه من خلال سيناريوهات. لكنه مع ذلك يبقى مستقبلا مفترضا وافتراضيا لأن هذه السيناريوهات نفسها مفترضة.

إن كل هدف هو وضعية مستقبلية مرغوب فيها. وقد تكون هذه الوضعية موضوع إرادة لا رغبة. وهو يندرج ضمن مشروع يتجاوزه ويمنحه مشروعيته، ولذلك لا يمكن للاستراتيجية أن تكون منفصلة عن محيطها أو مستقلة عن الإطار العام الذي تندرج ضمنه.

إن هذا المبدأ الإستراتيجي يضعنا أمام معادلة أخرى من معادلات الفعل الإستراتيجي التي يصعب حلها: كيف يستجيب الفعل لشروط الظرفية وشروط المشروع في نفس الوقت علما أن أي اختلال في توازن المعادلة يمكن أن يكون مآله الفشل؟

إن أول مشكلة تطرحها الأهداف هي قدرة الفاعل على إدراجها ضمن مستقبل ممكن، وهذا يقودنا إلى معادلة أخرى من معادلات الإستراتيجية الصعبة الحل: معادلة المثالية والواقعية.

- فإذا كان الهدف من طبيعة إيديولوجية مغرقة في المثالية فمعنى هذا أنه غير قابل للإنجاز لكنه يستطيع أن ينجز الكوارث نظرا للإغراء والإغواء الذي يمارسه على البشر (الكثير من الكوارث في

تاريخ البشرية كان سببها هدف مغرق في الحلم والحلم النازي وكارثة الحرب العالمية الثانية مثال واضح).

ـ وإذا كان الهدف مجرد أمان معسولة فلن يجد شخصا جادا ومسؤولا يقبل الانخراط فيه. وسينتهي أي فعل نحو هذا النوع من الأهداف إلى طريق مسدود.

لا يمكن إذن تجاهل الطابع الافتراضي لأية غائية. لكن، لا يمكن أيضا تجاهل ضرورة بذل الجهد ليكون الهدف واقعيا. وبين مستقبل قريب ذي معالم واضحة ومستقبل بعيد سمته الأولى اللايقين، يوجد مكان لفئات متعددة ومتنوعة من الأهداف التي يجب تطويرها لتندرج ضمن منطق الغايات.

تنزيل الأهداف

إن الإستراتيجية تتقدم من خلال عمليتي إعداد الوسائل وتنزيل الأهداف

تنزيل الأهداف يقتضي إدراجها ضمن الإطار الزماني المكاني للفعل لكي تصير أقرب وأوضح أي أقل افتراضية وغموضا.

لنأخذ مثلا إرادة أولئك الذين يعلنون في خطابهم أنهم يريدون القضاء على الأنظمة الشمولية التي تهدد البشرية. لا يمكن تقدير هذه الإرادة المعبر عنها في خطاب إلا إذا تجاوزت مستوى الخطاب وانتقلت إلى الفعل. وهذا لا يتم إلا عبر أهداف متدرجة على مراحل متتابعة. إن الأهداف هي الجسر الذي نعبر من خلاله إلى الفعل.

إن القضاء على النظام النازي مثلا سنة 1945 لم يكن ممكنا إلا عبر تتابع وتراكم مفعولات مجموعة من الأهداف المتدرجة والمراحل المتتابعة:

- أولا إعداد وتركيز الوسائل العسكرية للحلفاء في بريطانيا وشمال إفريقيا.
- ثانيا عملية إنزال للقوات بأوروبا.
- أخيرا مواجهة قوات المحور عن قرب وبشكل مباشر لمدة سنة حتى سقوط برلين.

الواضح إذن في هذا المثال أن الإستراتيجية تتقدم من خلال عمليتي إعداد الوسائل وتنزيل الأهداف. فهي تبدأ بإعداد الوسائل، وتتطور بتنزيل الأهداف الذي يتم من خلال إدراجها ضمن الإطار الزماني (سنة) والمكاني (الهدف الأول في بريطانيا وشمال إفريقيا والهدف الثاني عمليات الإنزال بالنورموندي وإيطاليا والبروفانس، والهدف الثالث المواجهة على الأرض عن قرب وبشكل مباشر). وبهذه الكلفة في الزمن والوسائل أمكن تحقيق المشروع.

إن أي مشروع لا حظ له في النجاح إلا إذا تم تحويله إلى برامج، وأي برنامج لا حظ له في النجاح أيضا إلا إذا اندرج ضمن مشروع، وفي مجال التخطيط الإستراتيجي لا نحول مجموعة من البرامج إلى مشروع بل نحول مشروعا إلى برامج؛ لأن التخطيط الإستراتيجي لا يكون صاعدا بل

يكون نازلا وابتداء من الغايات. صحيح أنه توجد إستراتيجية نازلة (المدارس المعيارية في الإستراتيجية) وأخرى صاعدة (المدارس الوصفية في الإستراتيجية) لكن لا يوجد تخطيط نازل وتخطيط صاعد. يوجد فقط تخطيط نازل. وإلا صح تقريب البيانو من الكرسي بدل تقريب الكرسي من البيانو.

إن معادلة المشروع والبرنامج هي أيضا إحدى معادلات الإستراتيجية الصعبة الحل. ولحلها بالشكل الصحيح نحتاج أولا إلى فهمها بالشكل الصحيح. إن تنزيل المشروع في برامج؛ أي تنزيل الغايات والأهداف في إجراءات هو مرحلة أساسية في تصميم وإعداد الفعل الإستراتيجي. ويجب أن يبقى انشغالا دائما خلال عملية قيادة الفعل. وتقتضي هذه العملية (تنزيل الأهداف) اعتبار شروط الفعل المتعلقة بالوسائل، وهي:

- أن تكون الوسائل متوفرة بالعدد الكافي، وجاهزة للاستعمال، ويسهل الوصول إليها.

- أن تكون الوسائل منسجمة فيما بينها.

- أن تكون الوسائل ملائمة للأهداف. والملاءمة تتطور بحسب الزمان والمكان وفعل الأطراف الأخرى.

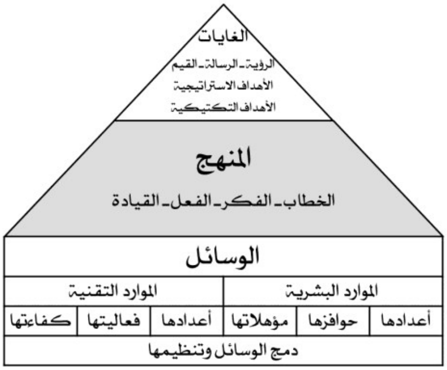
- أن تكون الوسائل منظمة.

ويجب أن تكون عمليتا تنزيل الأهداف وإعداد الوسائل في تناغم وانسجام تامين؛ أي يعملان بتضافر مفعولاتهما في نفس الاتجاه، وإلا فإن حظوظ نجاح المشروع ضئيلة.

إن عملية التنزيل ضرورية أيضا لتأمين انخراط الفاعلين في المشروع، لأنهم لا يحتاجون إلى أحلام فقط، وإنما يحتاجون أيضا إلى رؤية أحلامهم تتحقق أو على الأقل رؤية الأشياء تتقدم وتسير في الاتجاه الصحيح. لكي تقنع أنت بحاجة إلى خطاب بكل تأكيد، لكنك تحتاج أكثر إلى نتائج.

العنصر الثالث: المنهج

المنهج هو فن إعداد الوسائل وتنظيمها وتسهيل الانتقال منها إلى الغايات



قلنا في تعريف الإستراتيجية هي فن قيادة تنظيم نحو مشروع بأفضل منهج وأفضل شروط الكلفة والنتائج رغم كل الصعوبات التي تطرحها الظرفية.

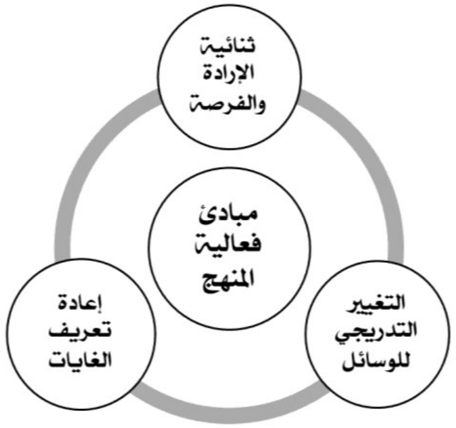
المنهج إذن هو أحد أهم مكونات آلية الفعل الإستراتيجي. وهو فن إعداد الوسائل وتنظيمها وتسهيل الانتقال منها إلى الغايات. لكن ليست كل المناهج فعالة، أي تتيح الانتقال من الوسائل إلى الغايات. فليست كل الطرق تؤدي إلى روما. لأجل ذلك يعتبر سؤال الفعالية من أهم أسئلة المنهج.

تتعلق فعالية المنهج بالوسائل والأهداف والمحيط؛ فالمنهج يكون فعالا عندما يتيح لنا قيادة التنظيم نحو المشروع بأفضل كلفة ورغم كل صعوبات وتحديات المحيط.

الحاجة إلى السحر

في مجال الإستراتيجية توجد حاجة ملحة إلى تغيير الوسائل بشكل تدريجي وإعادة تعريف الغايات بشكل دائم

يخضع المنهج لعدة ضرورات. أولها ثنائية الإرادة والفرصة. فالنزعة الإرادية للفاعل يجب إغناؤها بما يتيح الواقع والتاريخ من فرص. هناك ثانيا جدلية الوسائل والغايات الدائمة التي تفترض من الفاعل التسلح بـ"السحر" الضروري الذي يتيح له تغيير الوسائل بشكل تدريجي وإعادة تعريف الغايات بشكل دائم. في الإستراتيجية نجد أنفسنا نغير الوسائل بشكل تدريجي ونعيد تعريف الأهداف بشكل دائم.



إن فعالية المنهج إذن مرتهنة لثلاثة مبادئ:

ـ المبدأ الأول: ثنائية الإرادة والفرصة

أيرتبط المنهج بإرادة الفاعلين الحرة في اختيار اتجاه الفعل وإيقاعه وحجم الموارد المجندة له أم بالفرص المتاحة والتي يجب استغلالها بذكاء إستراتيجي؟ من المؤكد أن المنهج يرتبط بهما معا؛ أولا لأن حرية الفعل خاصية لازمة للفعل الإستراتيجي كما مر بنا في مقال سابق، وثانيا لأن الإستراتيجية تقوم على التحليل الدائم للمحيط واليقظة الدائمة تُجاهه لمعرفة الفرص واستغلالها. للمنهج إذن طبيعة مزدوجة متجذرة في إرادة الفاعلين من جهة، وفي الفرص المتاحة لهم من جهة أخرى.

ـ المبدأ الثاني: التغيير التدريجي للوسائل

تفرض جدلية الوسائل والغايات الدائمة والتطور المستمر للمحيط على الفاعل تغيير الوسائل بشكل مستمر وتدريجي. إذ ينبغي ألا تحدد وسائل الفعل الإستراتيجي مرة واحدة وبشكل نهائي، بل يجب مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر ودائم.

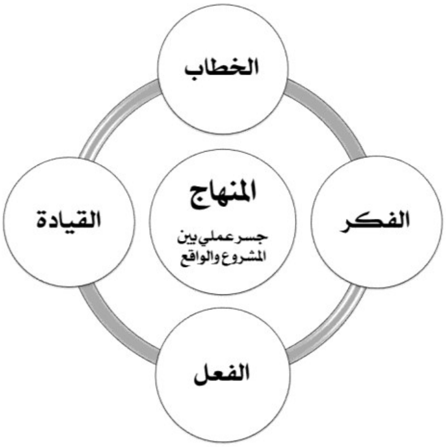
ـ المبدأ الثالث: إعادة تعريف الغايات بشكل دائم

لا نحتاج إلى تغيير الوسائل بشكل تدريجي فقط، بل نحتاج أيضا إلى إعادة تعريف الغايات بشكل دائم لأن الإستراتيجية ليست خطة محكمة التصميم ومكتملة العناصر والأركان تنفذ بحرفية دقيقة لتأمين نجاحها.

مكونات المنهج

المنهج هو الجسر العملي الذي يربط المشروع بالواقع

يعتبر المنهج جسرا عمليا يربط المشروع بالواقع، وهو الذي يعطي للاستراتيجية وجها يميزها عن غيرها من الاستراتيجيات، وله أربعة مكونات هي: الخطاب والفكر والفعل والقيادة.



- **مكون الخطاب**: وظيفته الفهم والإفهام والانخراط والنموذج والعاطفة.

- **مكون الفكر**: وظيفته القوة الاقتراحية وتطوير أفكار جديدة وطرق جديدة وتقنيات جديدة ومنتجات جديدة وخدمات جديدة، وهو على درجة كبيرة جدا من الأهمية في حالة الأنساق المنقبضة، وغير المستقرة، وفي حالة غياب الانخراط.

- **مكون الفعل**: وظيفته التغيير والفعالية والنموذج والسلطة.

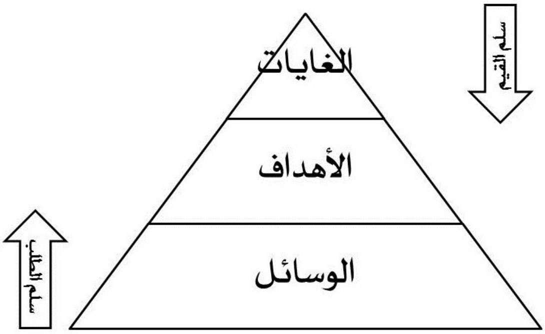
- **مكون القيادة**: وظيفته تقاسم الإدارة والتخطيط والتنفيذ والقيادة الجماعية والإشراك والتنسيق. وهو قليل الفائدة في حالة الأنساق السريعة، لكنه مهم في حالة الأنساق المتوسعة والجامدة والبطيئة.

سلم القيم وسلم الطلب

سلم القيم: الغايات أولا تم الوسائل. وسلم الطلب: الوسائل أولا تم الغايات

يعلمنا فقه الإستراتيجية أن الوسائل والغايات هما طرفا معادلة صعبة الحل؛ فالوسائل بذاتها لا قيمة لها، والغايات بدون وسائل عاطفة مجنحة وطموحات وآمال تفتقد إلى أحد أهم شروط الفعل، وهو وسائل العمل. وحل هذه المعادلة صعب بحكم تعدد الوضعيات الحرجة التي تصادفنا عند حلها، ومنها:

- الخلط بين الوسائل والغايات.
- انقلاب الوسائل إلى غايات.
- إنكار أهمية الوسائل والانغلاق المثالي على الغايات.
- الانغلاق بدعوى الواقعية على الوسائل.
- تبرير الوسائل بالغايات.
- ضعف الأداء في تحصيل الوسائل كما ونوعا.



يعلمنا فقه الإستراتيجية إذن أن الوسائل وسائل والغايات غايات ولا يصح الخلط بينهما. وأن الوسائل والغايات يشكلان سلما مزدوجا؛ ففي الاتجاه النازل لدينا سلم القيم: الغايات أولا ثم الوسائل. وفي الاتجاه الصاعد لدينا سلم الطلب: طلب الوسائل أولا. ثم طلب الغايات.

إن القيمة اصطلاحا هي مبدأ مولد للسلوك أو الفعل، ولا توجد إستراتيجية بدون منظومة للقيم صريحة أو ضمنية توجه الفعل وتعطيه معناه؛ أي لا توجد إستراتيجية بدون مبادئ واعية أو غير واعية تتحكم في أداء المؤسسة لرسالتها وسعيها نحو تحقيق رؤيتها. إن منظومة القيم هي الجزء الخفي من جبل الجليد الذي يتحكم في الجزء الظاهر منه والمتمثل في الفعل.

تنتظم منظومة القيم الخاصة بالمؤسسة في تراتبية تؤسس لـ "سلم القيم" الخاص بها. وهذا السلم يشكل مرجعية للفعل في حالة تعارض القيم.

وفي فقه الإستراتيجية تنتظم الوسائل والأهداف والغايات صعودا بدءا من الوسائل في سلم يسمى سلم الطلب ونزولا بدءا من الغايات في سلم آخر يسمى سلم القيم.

الفصل السابع: حقل الإستراتيجية

- حقل المواجهة
- حدود الحقل وقواعد اللعب
- مثلث الفعل والزمن والمكان
- الغير: شريك أم عدو؟

حقل المواجهة

لا يوجد فعل إستراتيجي بدون أفعال إستراتيجية منافسة له

يفترض المنهج من الفاعل التسلح بـ"السحر" الضروري الذي يتيح له تغيير الوسائل بشكل تدريجي، وإعادة تعريف الغايات بشكل دائم. لكن لكي ينجح الفاعل في إحداث هذا التغيير يحتاج إلى "حقل إستراتيجي" لأنه لا يوجد فعل إستراتيجي بدون أفعال إستراتيجية منافسة له. ومجموع هذه الأفعال تتنافس ضمن حقل نصطلح على تسميته بـ "الحقل الإستراتيجي" الذي هو مجال الفعل الإستراتيجي وساحة التدافع، ويتكون هذا الحقل من ثلاثة أركان هي:

ـ حدود الحقل وقواعد اللعب.

ـ مثلث الفعل والزمن والمكان.

ـ الغير الذي يمثل الطرف الآخر في المواجهة.

حدود الحقل وقواعد اللعب

إن حدود حقل المواجهة الإستراتيجية وقواعد اللعب لا هي مفروضة ولا هي مشتركة إنها مجال تدافع مستمر

يندرج أي فعل إستراتيجي ضمن "حقل إستراتيجي" يمثل مجالا للتدافع، لكن التدافع يحتاج إلى حدود وقواعد، وهذا هو الركن الأول في حقل الإستراتيجية.

يضع الفاعلون في أي مواجهة إستراتيجية حدودا لحقل المواجهة وقواعد للعب تتيح لهم قياس أدائهم والتعايش في إطار حدود داخلية تمنح إمكانية مراقبة الفعل. لكن أهذه الحدود وقواعد اللعب مفروضة أم مشتركة؟

إن حدود حقل المواجهة الإستراتيجية وقواعد اللعب لا هي مفروضة ولا هي مشتركة. إنها مجال تدافع مستمر. والسيطرة في هذا الحقل تؤول لمن استطاع أن يلعب اللعبة بذكاء إستراتيجي، ومن يريد أن يتقدم في طريق الحلول نحو أهدافه وغاياته يجب أن يبدأ بـ "المواجهة" في ساحة المعركة مع الفاعلين الأساسيين، وأن يختار ساحته ويمتلكها ويجر منافسه إليها لكي يضمن أن يكون الامتياز التنافسي بجانبه.

مثلث الفعل والزمن والمكان

المواجهة الإستراتيجية تفترض الفعل المناسب في الزمان والمكان المناسبين

الركن الثاني في المواجهة هو الفعل مع إطاره المكاني والزماني.

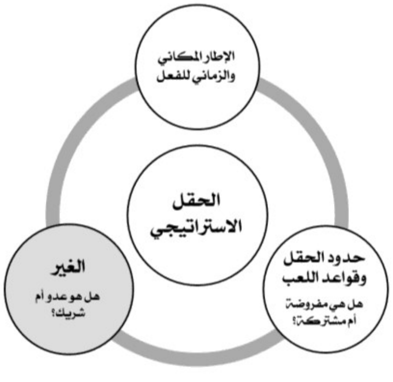
يجب على مسرح المواجهة، كأي مسرح، أن يحترم الوحدات الثلاث المكونة له: الفعل والزمن والمكان؛ فالمواجهة الإستراتيجية تفترض الفعل المناسب في الزمان والمكان المناسبين. وهذا ما يسمى بالذكاء الموقفي.

إن الذكاء الموقفي ليس بديلا عن ذكاء معرفة أنماط البشر، وتوظيفهم بشكل ذكي على ضوء أنماطهم، بل هو مكمل له. إن معرفة أنماط البشر ضروري لكل من يشتغل معهم. ولا يتعلق الأمر بالتحول إلى عالم نفس طبعا، بل بالحد الأدنى الضروري من المعرفة التي تتيح فهمهم من أجل وضع "الرجل المناسب في المكان المناسب". دون أن ننسى ضرورة أخرى وهي "الفعل المناسب في الزمان والمكان المناسبين".

ويخضع الفعل والإطار المكاني والزماني للمواجهة إلى إكراه معادلة حجم الوسائل والقدرات القيادية لها. لأنه كلما ازداد حجم الوسائل، ازدادت الحاجة إلى تطوير القدرة على قيادتها، فلا فائدة من وسائل ضخمة من دون قيادة جيدة لها. وتعتبر التقنية رهانا مهما لحل هذه المعادلة.

الغير: شريك أم عدو؟

تكمن مشكلة الإستراتيجية الحقيقية والوحيدة في تعيين هذا الغير ومنحه وضعا محددا: عدو أم شريك؟



في المواجهة - أي مواجهة - يوجد عامل أساسي اسمه الغير. سمه ما شئت: الخصم أو العدو أو المنافس أو الشريك فإنه أهم عنصر في المواجهة بل في الإستراتيجية بشكل عام.

يمثل الغير عقبة بالمعنى الحقيقي للكلمة لكنه في نفس الوقت عنصر اطمئنان لأن معارضته لنا تولد إحساسا بأننا نسير في الطريق الصحيح. إنه العنصر الوحيد الذي يبرر في كثير من الأحيان الطريق التي نسلكها لبلوغ الأهداف. ويكفي أن نتساءل للتأكد من ضرورته الحيوية (إن كان الأمر يحتاج إلى تأكيد) ما فائدة تجنيد عدد هائل ومكلف من الوسائل واعتماد منهجية على درجة كبيرة من التعقيد في غياب خصم. فيم ستفيد مثلا الآلة العسكرية الأمريكية التي تبلغ ميزانيتها نصف الميزانية العسكرية العالمية إذا كانت لا تستجيب لتهديد محدد وليس لها خصم معلن.

تكمن إذن مشكلة الإستراتيجية الحقيقية والوحيدة في تعيين هذا الغير ومنحه وضعا محددا: أيجب أن نمنح هذا الغير صفة عدو أم نمنحه صفة شريك؟

في الإستراتيجية كما في السياسة يفضل غالبا (للأسف) تعيين هذا الغير بوضوح ومنحه صفة العدو ووضع علامة حمراء عليه، لكن التجربة أكدت دائما حدود هذا النسق الإستراتيجي الاختزالي والمبسط القائم على ثنائية الخير المطلق والشر المطلق. وهذا واضح بشكل جلي في تجربة الحرب الباردة كما هو واضح اليوم في تجربة الحرب على "الإرهاب" وتجارب الحروب الاقتصادية والتجارية.

الفصل الثامن: الذكاء الإستراتيجي

- الفاعل قبل الفعل
- ماهية الذكاء الإستراتيجي ومهمته
- عناصر الذكاء الإستراتيجي
- العنصر الأول: الاستشراف
- العنصر الثاني: التفكير النسقي
- العنصر الثالث: وضوح الرؤية
- العنصر الرابع: نماذج التحفيز
- العنصر الخامس: الشراكة

الفاعل قبل الفعل

ابحث عن الذكاء الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية قبل الفعل الإستراتيجي

مر بنا أن نسق الإستراتيجية له خمسة مكونات: التنظيم والمشروع والمنهج والتقنية والظرفية. وأن هذا النسق يترجم عمليا إلى "آلية للعمل" تتكون من الثلاثي: الوسائل والغايات والحركية التي تربط بينهما.

نحتاج إذن بعد فهمنا لنسق الإستراتيجية إلى فهم تعبيره العملي، لكن هذا التعبير العملي نفسه من حيث هو فعل يحتاج إلى فهم منطق فاعله ابتداء. ابحث عن الذكاء الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية قبل الفعل الإستراتيجي. الفاعل قبل الفعل. **فما الذكاء الإستراتيجي؟ ما هو هذا الذكاء الذي يشكل أحد أهم مقومات القيادة الإستراتيجية؟**

ماهية الذكاء الإستراتيجي ومهمته

الذكاء الإستراتيجي هو ما نفعل عندما لا نعرف ما الذي يجب علينا فعله على وجه اليقين

يخطئ من يعتقد أن الذكاء الإستراتيجي هو جمع المزيد من المعلومات وإنجاز المزيد من التحليلات على الرغم من الأهمية الإستراتيجية لهاتين العمليتين بحكم أن القرار الإستراتيجي يفترض ابتداء جمع معلومات وتحليلها.

إن الذكاء الإستراتيجي هو ما نفعل عندما لا نعرف ما الذي يجب علينا فعله على وجه اليقين. وهذا بديهي لأن قاعدة أي موقف إستراتيجي هو الفعل الذي يفتقد إلى اليقين.

ويغطي الذكاء الإستراتيجي من الناحية المؤسسية كل الأنشطة المنظمة التي تستهدف البحث عن المعلومة الإستراتيجية وتأويلها وجعلها جاهزة للاستخدام وإيصالها إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب.

لا شك أن تطوير الذكاء الإستراتيجي يساعد بشكل كبير على تطوير الممارسة القيادية والإدارية؛ لأنه يوجه اهتمامنا نحو مراقبة تطور السوق والبحث عن فرص التطور ومتابعة المنافسين والبحث الدائم عن المعلومة التي لها معنى بالنسبة لمشروعنا.

الذكاء الإستراتيجي هو وسيلتنا لفهم الرهانات الكبرى وتحليل المناورات الإستراتيجية للفاعلين. وهو لا يتيح لنا رصد العلامات القوية فقط بل الضعيفة أيضا وهذا مهم لأن هذه العلامات الضعيفة غالبا ما تكون مؤشرا على تطور مستقبلي سيعرفه السوق أو القطاع.

إن الذكاء الإستراتيجي هو القدرة على إضفاء المعنى على الفوضى والتنظيم على اللايقين. وبهذه الدلالة فهو يحمل معنى التكيف والاستفادة من الفوضى.

للذكاء الإستراتيجي إذن رهانات وهي ثلاثة:

- بناء امتياز تنافسي قوي.

ـ دعم التجديد والإبداع.

ـ تطوير المؤسسة.

ولتحقيق هذه الرهانات يعتمد الذكاء الإستراتيجي على المرتكزات الآتية:

ـ أولا **اليقظة الإستراتيجية** وذلك بالبحث المستمر عن المعلومة ومراقبة المحيط ورصد العلامات القوية والضعيفة.

ـ ثانيا **حماية الثروة المعلوماتية** للمؤسسة وعدم نشر أسرارها وتحقيق الأمن المادي والمعلوماتي وحماية الملكية الفكرية.

ـ ثالثا **التأثير** وذلك بنشر المعلومات ومعايير السلوك والتأويل التي تدعم إستراتيجية المؤسسة.

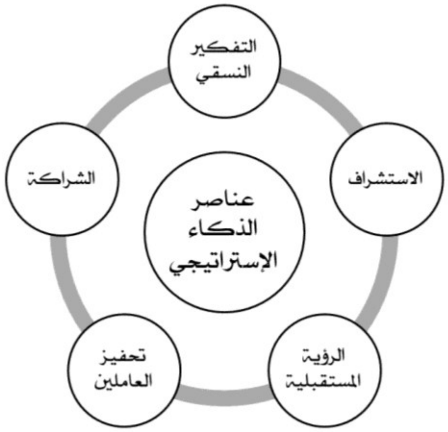
خلاصة القول هي أن الذكاء الإستراتيجي يمكننا من توقع اتجاه الأشياء، واتخاذ أفضل القرارات، ويمنحنا حرية أكبر في الفعل، ويقلل المخاطر، ويجعلنا نربح الوقت، ونوفر الكثير من موارد المؤسسة للمستقبل.

عناصر الذكاء الإستراتيجي

توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب

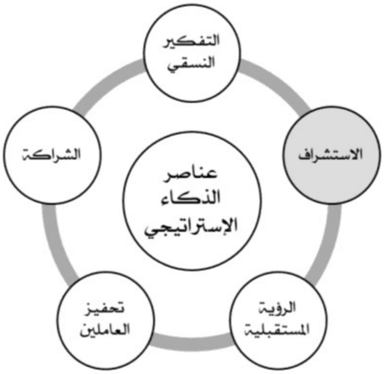
ما هو السبب الذي يجعل الكثير من القادة ينجحون؟ من المؤكد أنه هو امتلاكهم لنوع خاص من الذكاء يمكن أن نسميه بالذكاء الإستراتيجي. ويمكن تعريفه بأنه الذكاء الذي يوفر المعلومات الضرورية والمناسبة لهم في الوقت المناسب، وهذا يؤدي إلى اتخاذ القرار الصحيح والمناسب. لكن ما هي عناصر هذا الذكاء الإستراتيجي؟

إن عناصر الذكاء الإستراتيجي كل لا يتجزأ. فهي تعمل كنظام واحد ويجب بالتالي التعامل معها في كليتها وتفاعلها. وقد حدد مايكل ماكوبي للذكاء الإستراتيجي خمسة عناصر هي: الاستشراف والتفكير النسقي والرؤية المستقبلية والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين.



العنصر الأول: الاستشراف

الاستشراف هو نظام للإنذار المبكر يساعد على التنبؤ بالمخاطر وتوقع الفرص



الاستشراف هو أول عنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي وهو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية.

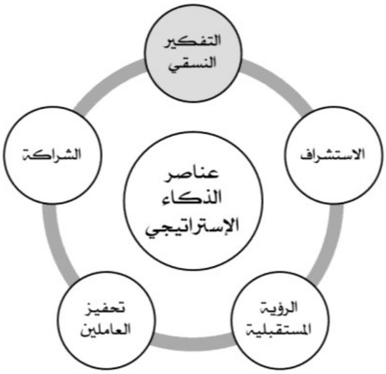
يؤسس الاستشراف للفعل كخيار إستراتيجي بديل عن رد الفعل، إنه نظر لا انتظار، وشرط للفعل الإيجابي الذي لا يكتفي بانتظار ما قد يأتي به المستقبل بل يسارع نحو المستقبل ليستقبله مستخدماً أدوات النظر فيه وآليات إعداده.

وهدف الاستشراف ليس هو التنبؤ بالمستقبل وإنما إعداده والاستعداد له، كما أنه ليس عين التخطيط الاستراتيجي وإنما أداة من أدواته؛ فالاستشراف يعنى بالتعرف على احتمالات المستقبل مع محاولة ترجيح إحداها دون أن يكون معنيا بالوصول لنتيجة معينة، بينما يعنى التخطيط الاستراتيجي بتحديد غاية معينة والبحث عن أهداف ووسائل الوصول إليها، وبالتالي فإن الاستشراف يساعد بشكل كبير في توجيه التخطيط الاستراتيجي.

إن الاستشراف هو نظام للإنذار المبكر يساعد على التنبؤ بالمخاطر قبل أن تفاجئنا وعلى توقع الفرص للاستعداد المسبق لاستثمارها، ومن السذاجة أن ننتظر فَرض المستقبل نفسه علينا بحكم الواقع بدل أن نفرض نحن أنفسنا عليه بالنظر العلمي فيه والاستعداد العملي له.

العنصر الثاني: التفكير النسقي

أنظر بشكل مختلف تجد حلولا



التفكير النسقي هو ثاني عنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي. وهو نمط من التفكير يعتمد المقاربة الكلية التي تهتم بالتفاعلات بين الأجزاء بدل تحليل كل جزء على حدة، والمقاربة الغائية التي تهتم بأهداف المنظومة أو النسق، ويبحث عن حالات التوازن الممكنة لهذه المنظومة أو النسق.

التحليل النسقي أو تحليل النظم هو تحديدا التحليل الذي يتم في إطار مبادئ النسقية، ويمكن أن يكون ضمن أي مجال مثل: العمليات الصناعية، والإدارة، وعملية اتخاذ القرار، وعمليات حماية البيئة، الخ.

ويعتبر التحليل النسقي حقلا معرفيا تكامليا مرتبطا بدراسة الظواهر المعقدة التي لا تستطيع المقاربة التحليلية الكلاسيكية الإحاطة بها في تعقيدها.

إن نموذج السببية الخطية الكلاسيكي غير مفيد في كثير من الحالات لفهم كيفية اشتغال المنظومات المعقدة مثل التفكير، والتعليم، والمقاولة، والأسرة، والبيئة ...إلخ، ولهذا من الضروري اعتماد:

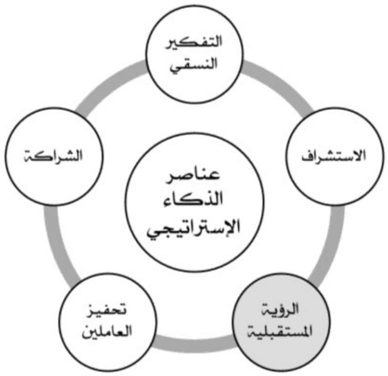
- مقاربة كلية تهتم بالتفاعلات بين الأجزاء بدل تحليل كل جزء على حدة.
- مقاربة غائية تهتم بأهداف المنظومة أو النسق.
- البحث عن حالات التوازن الممكنة للمنظومة أو النسق.

تطبق النسقية في التنمية المستدامة، والتنمية الذاتية، والتنمية البشرية، والتسويق، والإدارة، والمقاولة، وعلم الأحياء، وعلوم الدماغ، والاقتصاد، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، والهندسة المعمارية... وفي كل المجالات العلمية والتقنية.

وهي تهتم بنمذجة الظواهر المعقدة. وتقنيات النمذجة النسقية لا تتم من خلال معرفة كل جزء على حدة، وإنما تتم على قاعدة معرفة متدرجة بالعلاقات والتفاعلات داخل النسق، والرهان في كل مرة ليس هو المعرفة الدقيقة بكل جزء على حدة، وإنما القدرة على توقع تطورات "الكل" (أي النسق)، واستنتاج مرتكزات أولية للفعل في ظل الطابع المعقد لليومي. ومعنى هذا أن النسقية تفضل دائما الرجوع السريع إلى الفعل بدل القيام بتحليلات مفصلة لوضعيات يتم توقيفها في نقطة "الصفر". إنها تعطي الأهمية الكبرى للفعل وللتأثير الإيجابي على مختلف أنواع التفاعلات البشرية وليس لوصف "الحقيقة المطلقة".

العنصر الثالث: وضوح الرؤية

إن الرؤية ملهمة لكن على قدر وضوحها وتقاسمها والتجسيد السلوكي لها

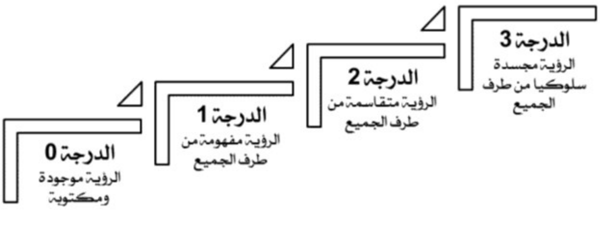


وضوح الرؤية هو ثالث عنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي. وهذا العنصر على درجة كبيرة من الأهمية؛ لأن وضوح الرؤية هو الذي يمنح الفعل اتجاهه ومعناه.

الرؤية هي آمال وطموحات المؤسسة في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. إنها حلم لكنه حلم واقعي. إنها تمتد في المسافة الفاصلة بين الواقع وما يميزه من قصور مرحلي وبين المستقبل وما نأمل فيه من طموح عال جدا.

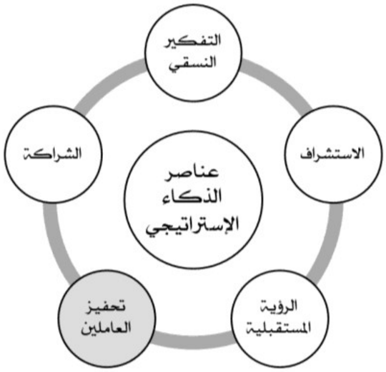
إن الرؤية ملهمة لكن على قدر وضوحها. وشرط الوضوح فيها هو:

- أن تكون مكتوبة.
- أن تكون مفهومة من طرف الجميع.
- أن تكون متقاسمة من طرف الجميع.
- أن تكون مجسدة سلوكيا من طرف الجميع.



العنصر الرابع: نماذج التحفيز

من أعمق الصفات لدى الإنسان حرصه الدائم على أن يكون مقدرا خير تقدير من قبل الآخرين



نماذج التحفيز هي العنصر الرابع في نسق الذكاء الإستراتيجي وهي بدورها على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تؤثر في السلوك وتوجهه وتؤمن استمراريته وقوة توجهه نحو الأهداف والغايات، ولأنها تستجيب بشكل فعال لأعمق الصفات لدى الإنسان المتمثلة في حرصه دائما على أن يكون مقدرا خير تقدير من قبل الآخرين.

يعرف التحفيز بأنه وسيلة مادية ومعنوية متاحة لإشباع حاجات وانتظارات الأفراد والجماعات. ومهما تنوعت نماذجه فإنه من أكثر العوامل الحاسمة في الأداء، الأمر الذي يدعو القيادات إلى استثماره حسب طبيعة البشر وخصوصية حاجاتهم لبث الطاقة الايجابية وخلق الجو المناسب للفعل الجماعي في المستقبل.

في هذا الإطار يمكن الاستعانة بنظريات الدافعية والتحفيز كإحدى الحلول الفعالة والناجعة لخلق الفعل الجماعي في المستقبل ودعمه. ومن أهم هذه النظريات: النظرية الإنسانية لابرهام ماسلو، ونظرية الأهداف لماكيلاند، ونظرية التوقع لفروم، ونظرية هيرتزبيرغ، ونظرية ماك غريغر.

ـ النظرية الإنسانية لابرهام ماسلو

تنص هذه النظرية على خمس حاجات رئيسية تبدأ مادية خارجية في الأدنى ثم نفسية مجردة في الأعلى، وكل حاجة حسب ماسلو تعتمد على سابقتها في بلورتها وتحقيقها لدى الفرد. وهذه الحاجات الخمسة هي: الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن والحاجات الاجتماعية والحاجة إلى التقدير والحاجة لتحقيق الذات.

ـ نظرية الأهداف لماكيلاند

تقسم هذه النظرية الأفراد إلى مجموعات وفقا لسلوكهم والذي يتحدد حسب حاجاتهم إلى ثلاثة أنواع رئيسة:

أولا: الحاجة إلى السلطة؛ فالأفراد الذين في حاجة إلى السلطة يهتمون كثيرا بممارستها تجاه الآخرين، مما يعني أنهم يبحثون عن مواقع القيادة وهم يتسمون بقوة الشخصية.

ثانيا: الحاجة إلى الانتماء؛ فالأفراد الذين يحتاجون إلى الانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة عندما يحبهم الآخرون، ويكونون معهم صداقة، لذلك فإنهم مهتمون باستمرار وجود علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين.

ثالثا: الحاجة للإنجاز؛ فالأفراد الذين يحتاجون للاكتمال يسعون دائما لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل، كما أنهم يحددون لأنفسهم أهدافا تبحث عن التحدي في حل المشاكل ومواجهة المخاطر من أجل إثبات الذات وتحقيق الكمال، وينظرون إلى تحمل المخاطر بواقعية، وهم يفضلون تحمل المسؤولية عند أداء وظائفهم، والحصول على المعلومات عن الإنجاز المتحقق، وتنعكس رغبتهم في تحمل المسؤولية على تصرفاتهم، وقد تؤدي بهم إلى عدم الاستقرار والرغبة في العمل لساعات طويلة.

ـ نظرية التوقع لفروم

تقوم هذه النظرية على أساس فكرة أن الأفراد يكونون متحفزين على اتباع سلوك معين إذا كانوا يعتقدون أن هذا سيساعدهم على تحقيق أهدافهم، وتقسم النظرية الانتظارات إلى نوعين:

ـ الانتظارات الخاصة برهان المجهود؛ وهو الأمل الذي يعيشه الفرد لتحقيق رهان معين بمجهود معين.

ـ الانتظارات الخاصة برهان النتيجة؛ وهو الأمل الذي يعيشه الفرد لتحقيق رهان معين بنتيجة معينة.

ولتحفيز الأفراد على أساس نظرية فروم يجب:

- أن تتناسب المكافأة وحاجة الفرد.

- أن تحدد النتائج بدقة، وأن تظهر إمكانية تحقيقها من طرف الفرد.

وتؤكد هذه النظرية على أن التحفيز مرهون بثلاثة عوامل، تتفاعل بدرجات مختلفة حسب الحالة النفسية الفيسيولوجية التي يعيشها الفرد. وتتمثل هذه العوامل في:

- توقع الفرد للنجاح أو احتمال النجاح.

- الرابط الذي يراه الفرد بين النجاح والمكافأة التي يأمل فيها.

- القيمة أو الأهمية التي يوليها لتحصيل الهدف.

ولقد وضع فروم هذه العوامل التحفيزية الثلاثة في معادلة كالآتي:

التحفيز = (توقع النجاح) X (الرابط بين النجاح والمكافأة) X (أهمية تحصيل الهدف)

ويلزم هنا لتحقيق تحفيز فعال:

- توفر العوامل الثلاثة.

- أن تكون ذات درجة عالية لدى الشخص.

والملاحظ أن انعدام أحد هذه العوامل التحفيزية يؤدي تلقائيا إلى انعدام التحفيز، كما أن ضعف أحد هذه العوامل يؤدي إلى ضعف التحفيز.

- نظرية هيرتزبيرغ

قسمت هذه النظرية العوامل ذات العلاقة بإنتاجية الفرد إلى عوامل وقائية وعوامل محفزة.

- العوامل المحفزة: تتعلق بملاءمة بيئة العمل ومدى تأثيرها على أداء الفرد، فتوفرها يزيد من رضاه ويرفع من كفاءته ولكن انعدامها لا يؤثر على رضاه. وهذه العوامل هي: الإنجاز، وتحَدِّيات العمل، والتقدير، والاعتراف بالإنجاز، وزيادة المسؤولية، والتقدم، والتنمية الذاتية.

ـ العوامل الوقائية: وهذه العوامل تتعلق بالعمل في حد ذاته وتشمل قضايا الانجاز والتحصيل وتحقيق الذات وقبول مسؤوليات أكبر في العمل. ودورها مكمل. وغيابها يزرع في الفرد الشعور بالتذمر. ولكن في المقابل لا تعوقه عن القيام بواجباته في حالة شعوره بالتقدير الاجتماعي والتحسن الذاتي.

ـ نظرية ماك غريغر

قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسية السلوكية.

أولا نظرية X:

تحمل قيما سلبية، فهي تفترض أن الأفراد سلبيون وغير متعاونين ويتهربون من المسؤولية. وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان:

ـ أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.

ـ يجب استخدام القهر أو القوة مع الأفراد حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم.

ـ إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.

لقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات السلبية إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

ثانيا نظرية Y :

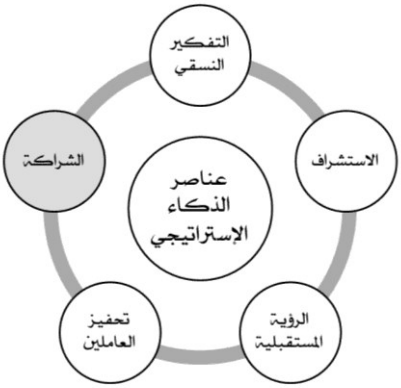
تحمل قيما ايجابية، فهي تفترض أن الأفراد إيجابيون يطمحون للمسؤولية وجديرون بالثقة.

يتبين مما سبق أن هناك فرقا كبيرا بين النظريتين X و Y في القيادة، حيث تبدو النظرية X تسلطية وتشاؤمية، لا مرونة فيها، حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق الحوافز من الفرد نفسه. بالمقابل فإن النظرية Y تبدو ديمقراطية وتفاؤلية فيها حركية ومرونة، تعتمد على التوجيه الذاتي وتأخذ بمشاعر الفرد ولا تنكرها.

إن بناء الفعل الجماعي في المستقبل يحتاج إلى أنظمة تحفيزية قائمة على افتراضات النظرية Y.

العنصر الخامس: الشراكة

الشراكة هي الوجه الآخر للموارد



الشراكة هي العنصر الخامس والأخير في نسق الذكاء الإستراتيجي. وهي عبارة عن تعاون من أجل تحقيق هدف مشترك.

يمكن للشراكة أن تكون من طبيعة اقتصادية أو مالية أو علمية أو ثقافية أو فنية إلخ. وهي تتيح للطرفين الاستفادة من وجود تكامل بينهما أو وضع مواردهما رهن إشارة بعضهما البعض أو مواجهة وضعية معينة بالتعاون بينهما إلخ.

ولضمان نجاح الشراكات لابد من رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة، ويقدم قيمة مضافة لجميع الأطراف. وفي هذا الإطار تحتاج القيادة إلى تحديد الشركاء الرئيسيين وفرص الشراكات الإستراتيجية معهم وتصنيفهم وتحديد منهجية الشراكة معهم ومعاييرها وطبيعتها وضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي المؤسسي معهم على كافة المستويات ودعم مشاريع التطوير المشتركة.

خاتمة

انتهينا بحمد الله من استعراض مفاهيم ومبادئ ونماذج الفقه الإستراتيجي.

على مستوى الجهاز المفاهيمي لفقه الإستراتيجية كانت فقرات هذا الكتاب فرصة لضبط دلالات عشرات المفاهيم وعلى رأسها مفهوم الإستراتيجية نفسه.

وعلى مستوى المبادئ استعرضنا أيضا عشرات المبادئ المؤسسة للتفكير والفعل الاستراتيجيين.

وأخيرا على مستوى النماذج اعتمدنا أربعة نماذج تأسيسية لتصورنا شكلت مجتمعة نسقا كاملا ومتكاملا لبناء الفهم وتوجيه الإرادة. وهذه النماذج هي من باب التذكير:

ـ أولا نسق الإستراتيجية ويتكون من التنظيم والمشروع والمنهج والتقنية والظرفية.

ـ ثانيا آلية الفعل الإستراتيجي المكونة من الوسائل والغايات والمنهج الذي يربط بينهما.

ـ ثالثا الحقل الإستراتيجي بأركانه الثلاثة: الإطار المكاني والزماني للفعل، وحدود الحقل وقواعد المواجهة، والغير.

ـ رابعا الذكاء الإستراتيجي بأركانه الخمسة: الاستشراف والتفكير النسقي والرؤية المستقبلية والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين.

لقد حاولنا جهد الإمكان طيلة صفحات هذا الكتاب أن نتغلب على الصعوبة النوعية التي يطرحها موضوع الإستراتيجية وكنا في كل مرة حريصين على الدقة والوضوح والبساطة في بناء قضايا فقه الإستراتيجية فهل تحقق هذا المقصد؟

ربما نكون على طول صفحات هذا الكتاب قد تمكنا من توضيح الكثير من المفاهيم وضبط الكثير من المبادئ وبناء الكثير من النماذج لكن يجب الإقرار على سبيل الخلاصة في نهاية هذا الكتاب بأن من يمارس الإستراتيجية يجد نفسه وبشكل دائم أمام مجموعة من المعادلات الصعبة التي ترتهن القرار الإستراتيجي، ونحتاج إلى تفكير عميق في هذه المعادلات وفي دلالاتها المرتبطة بإشكالية القرار الإستراتيجي وفي مبادئ وطرق حلها وهذا بالضبط هو فقه الإستراتيجية.

ملاحق

- ملحق 1: معجم فقه الإستراتيجية
- ملحق 2: مبادئ فقه الإستراتيجية
- ملحق 3: معادلات الإستراتيجية
- ملحق 4: إضاءات
- ملحق 5: اختبار القيادة واختبار القيادة الاستراتيجية
- ملحق 6: حوار مع جريدة النجاح الجزائرية
- ملحق 7: برامجنا التدريبية والاستشارية المتخصصة في الاستراتيجية
- ملحق 8: تقييم حصيلتك من هذا الكتاب
- ملحق 9: مراجع

الملحق 1: معجم فقه الإستراتيجية

الفقه	ممارسة معرفية يغتني فيها العلم بزيادة الاستغراق في التأمل ويتجاوز المعرفة بالنظر إلى صلة العلم بالعمل.
الإستراتيجية	(تعريف 1) هي كل ممارسة هدفها على المدى البعيد الحصول على امتياز تنافسي أو الحفاظ عليه أو التأثير على من يمتلكه. (تعريف 2) هي الفعل الجماعي في المستقبل. (تعريف 3) هي فن قيادة تنظيم نحو مشروع كيفما كانت الظرفية ورغم كل القيود التي تطرحها بأفضل منهج وأفضل شروط الكلفة والفعالية. (تعريف 4) هي عملية اتخاذ أو انبثاق القرار. (تعريف 5) فن استخدام أكبر عدد ممكن من اليقينيات لمواجهة اللايقينيات.
القرار	اختيار من متعدد في وضعية مواجهة مشكل لحله. القرار يحمل معنى القطع كما في الأصل الاشتقاقي للكلمة في اللغة اللاتينية.
نسق الإستراتيجية	يتكون من خمسة أركان هي: التنظيم والمشروع والمنهج والتقنية والظرفية.
إعدادات النسق	مجموع العناصر المكونة لنسق معين والصفات المميزة له.
إعدادات النسق الإستراتيجي	مجموع العناصر المكونة للنسق الإستراتيجي (وهي خمسة: التنظيم والمشروع والمنهج والتقنية والظرفية) والصفات المميزة له. إن الإمكانات المتاحة في تصميم إعدادات النسق الإستراتيجي متعددة من الناحية النظرية لأن وجود خمسة مكونات يتيح إمكانيات متعددة في اختيار العنصر الذي يبدأ منه البناء وفي توزين العناصر وترتيبها كما يتيح إمكانية اختزال النسق في عنصر واحد فقط أو مجموعة من العناصر.
آلية الفعل الإستراتيجي	هي الآلية التي تترجم نسق الإستراتيجية على المستوى العملي وتتكون من ثلاثة أركان: الوسائل والغايات والحركية التي تربط بينهما أي المنهج.
الحقل الإستراتيجي	هو مجال الفعل الإستراتيجي وساحة التدافع، ويتكون من ثلاثة أركان هي: حدود الحقل وقواعد اللعب، ومكان وزمان المواجهة، والغير الذي يمثل الطرف الآخر في المواجهة.
قواعد اللعبة	هي قواعد يضعها الفاعلون للحقل الإستراتيجي لمراقبة الفعل وقياس الأداء والتعايش في إطار حدود داخلية، وهذه القواعد لا هي مفروضة ولا هي مشتركة بل هي مجال تدافع مستمر.
فقه الإستراتيجية	هو العلم بغايات الفعل أولا وبسياقه ثانيا وبالمنهج والطريقة والوسيلة ثالثا.

اليقظة الإستراتيجية إحدى الوظائف الإستراتيجية في المؤسسة وتقوم على البحث المستمر عن المعلومة ومراقبة المحيط ورصد العلامات القوية والضعيفة.

الذكاء الإستراتيجي هو ما نفعل عندما لا نعرف ما الذي يجب علينا فعله على وجه اليقين. وهذا بديهي لأن قاعدة أي موقف إستراتيجي هو الفعل الذي يفتقد إلى اليقين. يغطي الذكاء الإستراتيجي من الناحية المؤسسية كل الأنشطة المنظمة التي تستهدف البحث عن المعلومة الإستراتيجية وتأويلها وجعلها جاهزة للاستخدام وإيصالها إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب. وللذكاء الإستراتيجي ثلاثة رهانات هي بناء امتياز تنافسي قوي، ودعم التجديد والإبداع، وتطوير المؤسسة.

الاستشراف هو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية، وهو نظام للإنذار المبكر يساعد على التنبؤ بالمخاطر قبل أن تفاجئنا وعلى توقع الفرص للاستعداد المسبق لاستثمارها.

العلامات الضعيفة هي العلامات التي تستقطب انتباه القيادة أو فرق العمل بشكل ضعيف، وتكمن أهمية الانتباه إلى العلامات الضعيفة في أنها غالبا ما تكون مؤشرا على تطور مستقبلي سيعرفه الحقل أو السوق أو القطاع.

العلامات القوية هي العلامات التي تستقطب انتباه القيادة أو فرق العمل بشكل قوي. وتستخدم هذه العلامات القوية في الاستشراف وتحديد الأولويات. ويمكنها أن تخفي عنا العلامات الضعيفة.

التحليل الإستراتيجي (تعريف 1) تحليل يجمع بين الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي وبين نقط القوة ونقط الضعف الموجودة داخليا. (تعريف 2) نوع من التحليل يجمع بين الموارد والكفاءات الداخلية للمنظمة وبين الضرورات والضغوطات الآتية من المحيط الخارجي بهدف تقويم الفرص المتاحة للمنظمة للحصول على موقع تنافسي في القطاع الذي تنشط فيه.

المشكلة نقص ناتج عن أحداث عرضية أو ظروف خاصة وهو من مسؤولية العاملين.

الحل استجابة لمشكل.

العقبة نقص ناتج عن خلل في النسق يحظى بالأولوية في التدبير وهو من مسؤولية القيادة؛ إذ لا يمكن للعاملين مهما كان تكوينهم ومؤهلاتهم ومجهوداتهم أن يصلوا إلى هذا النوع من النقائص. من قبيل: وضوح الرؤية، الإيمان بالرؤية، اختيار الفعل المناسب، مراقبة الفعل، اختيار المكان، اختيار الزمان، إعداد الوسائل، قيادة الوسائل، القدرة على تحمل المخاطر.

الاقتحام استجابة سريعة وقوية للعقبة من خلال الصعود عبر سلم نضج الأداء.

خطر وضعية تهدد وجود المنظمة أو تهدد موقعها التنافسي.

دعامة مكون دائم للمنظمة في شكل نقطة قوة أو فرصة.

إستراتيجية المحيط الأحمر هي إستراتيجية صراعية تنظر إلى محيطها التنافسي على أنه محيط أحمر حيث المنافسة شرسة بل دموية، ويكون للفعل الإستراتيجي في ظل هذا النوع من المنافسة هدف واحد ووحيد، هو الانتصار؛ أي في النهاية قتل الآخر وهزيمته وإخضاعه.

إستراتيجية المحيط الأزرق هي إستراتيجية تبتعد عن الصراع على الأسواق القائمة حيث المنافسة شرسة وتبحث عن أسواق جديدة ومنتجات جديدة.

إستراتيجية المحيط الأخضر (أو الإستراتيجية الوسطية) هي كل إستراتيجية لا تفترض السيطرة وإنما تتيح إمكانية مساهمة الجميع في وضع أهداف مشتركة في إطار من التنافس التعاوني.

معادلة إستراتيجية هي كل معادلة مرتبطة بالفعل وغير قابلة للحل، مثلا معادلة الحاضر والمستقبل، أو معادلة المدى القصير والمدى البعيد، أو معادلة منطق المشاريع الإستراتيجية الكبرى البعيدة المدى وخطط التحسين الجزئي المستمر.

التوازن الإستراتيجي وضعية تتعادل فيها القوى الإستراتيجية. مثلا معادلة الموارد والقدرة على قيادتها، أو معادلة المدى القصير والمدى البعيد.

القيادة الإستراتيجية قدرة شخص على إيصال تنظيم نحو مشروع كيفما كانت الظرفية ورغم كل القيود التي تطرحها بأفضل منهج وأفضل شروط الكلفة والفعالية.

الفعل الإستراتيجي هو كل فعل جماعي حر ومسؤول تم التفكير فيه بشكل قبلي باستحضار رؤية بعيدة المدى ودعمه بشكل مستمر باقتصاد الوسائل.

الفعل المستمر الهادف هو الفعل القيادي الإستراتيجي.

الفعل المرحلي الآني هو الفعل التكتيكي الذي يندرج ضمن الفعل المستمر الهادف ويكون في خدمته.

الفعل التجريبي هو الفعل الذي يواجه كل يوم بمشاكله ويعدل؛ أي الفعل الذي لا معنى له في ذاته ولا اتجاه له.

أزمة الفهم حالة الشخص أو التنظيم عندما يعجز عن فهم ذاته ومحيطه وتطوير أدوات خاصة للفهم بسبب ثقل ذهني أو نفسي أو اجتماعي أو تاريخي.

أزمة الإرادة حالة الشخص أو التنظيم عندما يعجز عن الفعل بسبب انعدام الإرادة الحرة.

أزمة الحقل حالة الشخص أو التنظيم عندما يعجز عن الفعل بسبب حدود الحقل وقواعد اللعب فيه.

الضرورة الإستراتيجية (أو شروط المشروع) هي ضرورة بعيدة المدى يفرضها المشروع ويتكفل بها الفعل المستمر الهادف.

الضرورة التقنية (أو شروط الظرفية) هي ضرورة تكتيكية تفرضها الظرفية ويتكفل بها الفعل المرحلي الآني.

التنظيم هو كل بنية تتبع منهجية خاصة بها للوصول إلى هدف محدد، أو هو مجموع المسؤوليات والسلطات والعلاقات القائمة بين الأشخاص والتي تتيح لمنظمة تحقيق أهدافها.

عوامل التنظيم تتحكم في بناء أي تنظيم ثلاثة عوامل هي العامل العاطفي المتمثل في وحدة الشعور والولاء (الولاء المؤسسي) والعامل الفكري المتمثل في وحدة التصور (تقاسم نفس الرسالة والقيم والتوجه الإستراتيجي وطريقة العمل) والعامل العملي المتمثل في وحدة المصالح (تقاسم نفس الرؤية بحيث تعكس رؤية القيادة مصالح مختلف الحساسيات داخل المؤسسة).

اختلال وظيفي اعتلال يطال أحد موارد المؤسسة (السوق، الموارد البشرية، التجهيز، المال، الإدارة) في أدائه لإحدى وظائفه (وظيفة الإنتاج، وظيفة الإخبار، وظيفة المراقبة، وظيفة الضبط، وظيفة التنسيق، وظيفة التنظيم، وظيفة التقويم، وظيفة التوجيه)

المشروع هو التزام لا رجعة فيه بتحقيق نتيجة فريدة من نوعها وغير مؤكدة، يحتاج إلى تضافر وإدماج عدد كبير ومتنوع من المساهمات، ويستجيب لحاجة صريحة.

مشروع ضبابي (لا نعرف ماذا ولا نعرف كيف) يكون المشروع ضبابيا عندما يكون الفعل الجماعي في المستقبل بدون وجهة واضحة ويفتقد إلى المعرفة بالكيفية العملية لتحقيق الأهداف والغايات.

مشروع يبحث عن الفعل (لا نعرف كيف لكن نعرف ماذا) هذه حالة التنظيمات التي نجحت في تحديد أهدافها (ماذا؟) لكن لا تعرف كيف تصل إليها.

مشروع يبحث عن هوية (لا نعرف ماذا لكن نعرف كيف) هذه حالة التنظيمات التي لها تجربة عملية مهمة فهي تعرف نقط قوتها وتعرف الكيفية العملية للإنجاز. لكن المفارقة هي أنها لا تعرف ماذا تريد بدقة وبوضوح.

مشروع واضح (نعرف ماذا ونعرف كيف) هذه حالة التنظيمات التي نجحت في تحديد أهدافها (ماذا؟) وتحديد الكيفية العملية للإنجاز (كيف؟).

البرنامج لائحة تفصيلية لمهام تنفيذية مرحلية.

المنهج المقصود بالمنهج هنا منهج الإدارة الإستراتيجية وهو الكيفية العملية التي نستخدم بها الوسائل للوصول إلى الغايات. يقتضي المنهج اختيار طريق وتوجيه الفعل ليسلك عبره نحو غاياته مع إعمال مبدأ المرونة.

مكونات المنهج يتكون أي منهج للإدارة الإستراتيجية من أربعة مكونات هي الخطاب والفكر والفعل والقيادة.

مكون الخطاب أول مكون في منهج الإدارة الإستراتيجية. وظيفته الفهم والإفهام والانخراط والنموذج والعاطفة.

مكون الفكر ثاني مكون في منهج الإدارة الإستراتيجية. وظيفته القوة الاقتراحية وتطوير أفكار جديدة وطرق جديدة وتقنيات جديدة ومنتجات جديدة وخدمات جديدة، وهو على درجة كبيرة جدا من الأهمية في حالة الأنساق المنقبضة، وغير المستقرة، وفي حالة غياب الانخراط.

مكون الفعل ثالث مكون في منهج الإدارة الإستراتيجية. وظيفته التغيير والفعالية والنموذج والسلطة.

مكون القيادة رابع مكون في منهج الإدارة الإستراتيجية. وظيفته تقاسم الإدارة والتخطيط والتنفيذ والقيادة الجماعية والإشراك والتنسيق. وهو قليل الفائدة في حالة الأنساق السريعة لكنه مهم في حالة الأنساق المتوسعة والجامدة والبطيئة.

سياسة الاستثمار أحد عناصر المنهج وتتحدد بإيقاع السرعة (هل نتقدم نحو أهدافنا بسرعة أم بحذر؟) وحجم الموارد (هل نستثمر كل مواردنا أم بعض مواردنا؟). وتوجد أربع سياسات: سياسة التوسع وسياسة المشروع وسياسة النمو وسياسة التقوية.

سياسة التوسع سياسة قائمة على التقدم نحو الأهداف بسرعة واستثمار أكبر للموارد.

سياسة المشروع سياسة قائمة على التقدم نحو الأهداف بسرعة واستثمار أقل للموارد.

سياسة النمو سياسة قائمة على التقدم نحو الأهداف بحذر واستثمار أكبر للموارد.

سياسة التقوية سياسة قائمة على التقدم نحو الأهداف بحذر واستثمار أقل للموارد.

السيناريو (تعريف 1) اختيار مستقبل من بين مستقبلات مع طريق يؤدي إليه من بين طرق.
(تعريف 2) مجموعة من الأعمال المنسجمة التي تحول مدخلات إلى مخرجات مع قيمة مضافة.

الظرفية مجموع الأحداث الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها.

المحيط مجموع الفاعلين الأساسيين المتواجدين خارج المؤسسة والذين لنشاطهم تأثير سلبي أو إيجابي على تحقيق أهدافها.

عوامل النجاح العوامل التي تنبني عليها إستراتيجية المنظمة وتساعدها على تحقيق الامتياز التنافسي، وهي نوعان عوامل النجاح في الذات وعوامل النجاح في المحيط.

الفاعل الأساسي من يساهم سلوكه في تحديد بنية الحقل أي يساهم في "ضبط" الحقل (مثلا المساهمة

	في وضع قواعد اللعب)، وهو الذي للمنظمة معه احتكاك مباشر في "المجالات الإستراتيجية" لعملها.
تحليل المحيط التنافسي	التحليل الذي يستهدف رصد ما في المحيط من فرص يجب استغلالها ومن مخاطر يجب تجنبها أو تحويلها إلى فرص.
تحليل إدراك المحيط	التحليل الذي يستهدف رصد البنيات الذهنية التي تتدخل في عمليتي الانتباه للمحيط وتحليله.
النظرة المستقطبة للمحيط	عادة سلبية وخطأ في تحليل المحيط يقع فيه الدماغ عندما يصنف الفاعلين تصنيفا ثنائيا: مع/ضد، خير/شر، شريك/منافس.
رجل الإستراتيجية	القائد المنشغل بإعداد المستقبل على المدى البعيد.
رجل الإطفاء	القائد المنشغل بالحريق اليومي. يواجه كل يوم بمشاكله ويعدل.
نسق الغايات	يتكون نسق غايات أي مؤسسة من الرسالة والرؤية والقيم وهذا النسق هو الذي يحدد هوية المؤسسة.
الرسالة	فقرة تجيب عن سبب وجود المؤسسة، ويكون عائدها راجعا للزبون أو المستفيد من الخدمة، وهي غير محددة بزمن وغير قابلة للقياس، ويمكن صياغتها من خلال الإجابة عن الأسئلة الخمسة التالية: من؟ وماذا؟ ولماذا؟ ولمن؟ وكيف؟
الرؤية	فقرة تحدد آمال وطموحات المؤسسة والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، ويكون عائدها راجع للمؤسسة، وهي محددة بزمن وقابلة للقياس، ويمكن صياغتها من خلال الإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية: ما هو صلب رسالتنا؟ وما هي قيم النجاح والتميز التي نستهدفها في إطار أداء رسالتنا؟ وفي أي مجال جغرافي؟ وفي أي مدى زمني؟
القيمة	مبدأ ذاتي (نابع من داخل الذات) موجه للسلوك، خلافا للقانون الذي هو مبدأ موضوعي (نابع من خارج الذات) موجه للسلوك. تشكل منظومة القيم الخاصة بالمؤسسة ما يسمى بثقافة المؤسسة.
سلم القيم	الاتجاه النازل في سلم الوسائل والغايات: الغايات أولا ثم الوسائل.
سلم الطلب	الاتجاه الصاعد في سلم الوسائل والغايات: طلب الوسائل أولا ثم طلب الغايات.
سلم نضج الأداء	سلم لقياس مستوى نضج الأداء ويوضح في نفس الوقت مراحل تطور الأداء، ومستويات هذا السلم هي: الفاعلية والفعالية والكفاءة والأداء العالي والتميز.
سلم نضج الإستراتيجية	سلم لقياس مستوى نضج الإستراتيجية ويوضح في نفس الوقت مراحل تطورها، ومستويات هذا السلم هي: الدرجة 0: الإستراتيجية موجودة ومكتوبة، الدرجة 1:

الإستراتيجية مفهومة من طرف الجميع، الدرجة 2: الإستراتيجية متقاسمة من طرف الجميع، الدرجة 3: الإستراتيجية مجسدة سلوكيا من طرف الجميع.

ثقافة المؤسسة مجموع القيم الموجهة لسلوك العاملين داخل المؤسسة. تعتبر الثقافة المؤسسية القوية أحد أهم شروط النجاح والتميز المؤسسي، ومن أهم سمات الثقافة المؤسسية القوية: حرية المبادرة وتحمل المخاطر ووضوح الرؤية.

مجال إستراتيجي للفعل يعتبر هذا المفهوم من أهم مفاهيم التحليل الإستراتيجي، وهو الوحدة القاعدية لأي تحليل إستراتيجي. إن أي مؤسسة هي مجموعة مختلطة من المنتجات والوظائف والقطاعات والأقسام إلخ. وأمام هذه الوضعية يكون من الضروري القيام بعملية تقطيع إستراتيجي لإبراز المجالات الإستراتيجية للفعل.

الهدف صورة ذهنية لما نريده في المستقبل. وضعية مستقبلية مرغوب فيها تندرج ضمن مشروع يتجاوزها ويمنحها مشروعيتها.

الهدف الذكي هو الهدف الذي يستوفي الشروط الخمسة التي تجمعها كلمة SMART وهي محدد بدقة وقابل للقياس ومقبول من طرف الجميع وواقعي ومحدد بزمن.

الهدف الإستراتيجي وضعية مستقبلية مرغوب فيها على المدى البعيد.

الهدف التكتيكي وضعية مستقبلية مرغوب فيها على المدى المتوسط.

الهدف الإجرائي وضعية مستقبلية مرغوب فيها على المدى القريب.

تنزيل الأهداف عملية نازلة ابتداء من الغايات وعلى مراحل: تحول الغايات إلى أهداف، وتحول الأهداف إلى إجراءات لإدراجها ضمن إطار زماني ومكاني للفعل لكي تصير أقرب وأوضح؛ أي أقل افتراضية وغموضا.

الرهان ما نأمل الحصول عليه عند تحقق الهدف. إن مفهوم الرهان هو من المفاهيم الأساسية في تطوير الذكاء الجماعي (أنظر مبدأ التعاون ومبدأ التنافس).

الوسيلة توفر الوسائل شروط الفعل وتجعله ممكنا، والوسيلة هي ما به يتحقق الهدف، وهي نوعان: بشرية وتقنية، ويشترط فيها أن تكون متوفرة بالعدد الكافي وجاهزة للاستعمال ويسهل الوصول إليها وأن تكون منسجمة فيما بينها وأن تكون ملائمة للأهداف وأن تكون منظمة.

جاهزية الوسائل تقاس جاهزية الوسائل البشرية من جهة الأعداد والحوافز والمؤهلات، وتقاس جاهزية الوسائل التقنية من جهة توفرها بالأعداد الكافية والنوعية المطلوبة وسهولة الوصول إليها.

ذكاء الوسائل هو الذكاء الذي يساعدنا على اكتساب الحرية في الوسائل حتى نجعل تركيزنا بأكمله

على الأهداف والغايات.

الرساميل الإستراتيجية هي الرساميل الضرورية للفاعل في أي مواجهة إستراتيجية وهي الرأسمال الاجتماعي والرأسمال المعرفي والرأسمال الاقتصادي والرأسمال الرمزي.

الرأسمال الاجتماعي مجموع الثروات الفعلية أو المفترضة التي يتوفر عليها الفاعل الإستراتيجي بسبب امتلاكه لشبكة مستمرة من العلاقات ومن المعارف والاعترافات المتبادلة وذات الطابع المؤسسي أو شبه المؤسسي على الأقل.

الرأسمال المعرفي مجموع المعارف والمهارات والقيم العامة والتخصصية القابلة للاستثمار في حقل المواجهة الإستراتيجية والتي تجلب للفاعل الإستراتيجي قيمة مضافة مادية أو رمزية أوهما معا.

الرأسمال الاقتصادي مجموع الموارد المادية الضرورية للفاعل في حقل المواجهة الإستراتيجية.

الرأسمال الرمزي أحد الرساميل الثلاثة الاجتماعي أو الثقافي أو الاقتصادي أو مجموعها حين يتم الاعتراف بها من طرف الآخرين، وتصبح بسبب ذلك الاعتراف مصدرا لسلطة مشروعة فعالة في المواجهة.

الغير هو العامل الأساسي في المواجهة، وقد يكون خصما أو عدوا أو منافسا أو شريكا. يمثل الغير عقبة بالمعنى الحقيقي للكلمة، لكنه في نفس الوقت عنصر اطمئنان لأن معارضته لنا تولد إحساسا بأننا نسير في الطريق الصحيح. إنه العنصر الوحيد الذي يبرر في كثير من الأحيان الطريق التي نسلكها لبلوغ الأهداف.

التنافس التسابق إلى نفس الهدف ونفس الامتياز.

التنافس التعاوني إستراتيجية تنافسية تقوم على التعاون على تحقيق هدف أو امتياز مشترك. وتسمى إستراتيجية المحيط الأخضر.

الصراع صدام يفترض العنف ويبرر استخدامه ويجعل الغاية مُبَرر الوسيلة. تنتهي بنا فلسفة الصراع إلى النظر في محيطنا التنافسي على أنه محيط أحمر، حيث المنافسة شرسة بل دموية، ويكون للفعل الإستراتيجي في ظل هذه الفلسفة هدف واحد ووحيد هو الانتصار أي في النهاية قتل الآخر وهزيمته وإخضاعه.

التدافع مفهوم شامل في دلالته على كل أشكال الفعل البشري ومقاصده وهو مفهوم يباين مطلق الصراع والصدام في طبيعته وأغراضه وأهدافه. هناك الدفع في الاتجاه الإيجابي والدفع في الاتجاه السلبي. مثلا الدفع في اتجاه العدل في مقابل الدفع في اتجاه الظلم، أو الدفع في اتجاه التنمية في مقابل الدفع في اتجاه التخلف (نمو التخلف).

لوحة القيادة مجموعة متكاملة من المؤشرات هدفها المساعدة على اتخاذ القرار.

المؤشر متغير موضوعه قياس أو إصدار حكم على حالة أو تطور. توفر المؤشرات معلومات حول نسق معقد ما بهدف تيسير عملية الفهم على مستخدميه بما يمكنهم من اتخاذ قرارات مناسبة تقود إلى تحقيق الأهداف.

الإبستمولوجيا أو أصول العلم. هي الدراسة النقدية للعلم.

عقبة إبستمولوجية عائق يحول دون تطور المعرفة العلمية بموضوع ما.

العقل الناقد هو العقل في استخدامه النقدي القائم على التحليل الدقيق والتقييم الموضوعي.

العقل الأداتي هو العقل في استخدامه الأداتي دون وظيفته النقدية.

التفكير النسقي نمط من التفكير يعتمد المقاربة الكلية التي تهتم بالتفاعلات بين الأجزاء بدل تحليل كل جزء على حدة والمقاربة الغائية التي تهتم بأهداف المنظومة أو النسق ويبحث عن حالات التوازن الممكنة للمنظومة أو النسق. يعتبر التحليل النسقي حقلا معرفيا تكامليا مرتبطا بدراسة الظواهر المعقدة التي لا تستطيع المقاربة التحليلية الكلاسيكية الإحاطة بها في تعقيدها. في ميدان النسقية نعطي الأهمية الكبرى للفعل وللتأثير الإيجابي على مختلف أنواع التفاعلات البشرية وليس لوصف "الحقيقة المطلقة".

التفكير الإستراتيجي هو التفكير العقلاني المنفتح على الواقع الذي يواكب عملية صناعة القرار ويتماهى معها ويعطي أهمية كبرى للفكر النقدي والعقلانية والبرهان العقلي لكن بارتباط مع الواقع من خلال إعمال لآليات دقيقة لجمع المعلومات وتحليلها وبناء أنظمة فعالة وذات كفاءة عالية لليقظة الإستراتيجية المنفتحة على المحيط التنافسي، وهذا النمط من التفكير يكون أكثر فعالية وكفاءة عندما يتشكل ويتطور في بيئة ثقافية قوية في شكل نمط في القيادة أو في الشخصية أو تطوره عملية التعلم بالتجربة المرتبطة أساسا بالتدافع على الأداء العالي جدا لا بالصراع على البقاء والوجود.

تفكير العبيد هو نمط التفكير المنشغل بشكل دائم بالحاجات الأولية ويستهدف تأمين شروط الوجود والبقاء.

تفكير السادة نمط في التفكير قائم على إعمال آليات دقيقة لجمع المعلومات وتحليلها وبناء سيناريوهات واقعية والمقارنة بينها لاتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق أعلى مستويات الأداء.

التفكير العقلاني المجرد نمط في التفكير قائم على الفهم والتحليل والحكم المنقطع عن التجربة والواقع.

التفكير العقلاني المسدد نمط في التفكير قائم على الفهم والتحليل والحكم المنفتح على التجربة والواقع.

التفكير العاطفي هو ذلك النمط من التفكير الذي تؤثر فيه المشاعر والقيم على معالجة المعلومات.

التفكير الغريزي الحالة العقلية التي يتوقف فيها التفكير العقلاني عن الاشتغال ليفسح المجال لعمل

الغريزة حين يكون تأمين الوجود والاستمرارية أولوية حيوية.

التقنية هي مجموعة من العمليات والإجراءات المحددة تحديدا دقيقا، والقابلة للنقل والتحويل والرامية إلى تحقيق بعض النتائج التي تعتبر نافعة.

المقاربة التقنية مقاربة قائمة على اعتماد حلول تقنية تعتمد على طرق وأدوات معينة، وهذه المقاربة على أهميتها إلا أن لها حدودا ويجب استخدامها بذكاء منهجي قائم على فرضية أن الهدف منها ليس هو تحصيل نتائج وإنما تحصيل فرصة للتأمل العميق والتفكير المنظم والتواصل الذكي.

العلم معارف منظمة.

المعرفة مفاهيم منظمة.

المفهوم المعرفة الأولية بموضوع ما.

النمذجة تصميم أو بناء نموذج يساعد على الفهم أو الفعل أو الوصول إلى هدف.

المنهج التحليلي منهج يعتمد تحليل كل جزء على حدة ودراسة العلاقات السببية بين الأجزاء وخاصة السببية الخطية.

التحكم النظري في المهارة تحصيل معرفة نظرية بالمفاهيم والحقائق والعمليات والإجراءات والقوانين المتعلقة المهارة.

التحكم العملي في المهارة قدرة فعلية على الإنجاز وفق المعايير.

الفاعلية المستوى الأول من سلم نضج الأداء. تتحقق الفاعلية بوجود حس عالي للمسؤولية وحوافز قوية للعمل.

الفعالية المستوى الثاني من سلم نضج الأداء. تقاس الفعالية بنسبة النتائج إلى الأهداف.

الكفاءة المستوى الثالث من سلم نضج الأداء. الكفاءة هي تحقيق نفس النتائج بأقل الموارد. تقاس الكفاءة إذن بنسبة النتائج إلى الموارد.

الأداء العالي المستوى الرابع من سلم نضج الأداء. يقاس الأداء العالي بالمقارنة مع أفضل الممارسات.

التميز المستوى الخامس من سلم نضج الأداء. وهو الحفاظ على الأداء العالي عبر الزمن.

الأزمة توجد الأزمة في كل مجالات الفعل الإنساني وهي مفهوم مترددد بين معنيين: الأزمة/الخطر والأزمة/الفرصة. ويعتبر جانبها السلبي هو البارز.

الحرية لها معنيان: أن يكون مبدأ الفعل نابعا من الذات (الإرادة الحرة للفعل) وغياب الإكراه الخارجي.

المسؤولية لها معنيان: القدرة على اتخاذ القرار وواجب الاستجابة لنتائج الفعل.

التحفيز	وسيلة مادية ومعنوية متاحة لإشباع حاجات وانتظارات الأفراد والجماعات.
الشراكة	تعاون من أجل تحقيق هدف مشترك وهي الوجه الآخر للموارد. يمكن للشراكة أن تكون من طبيعة اقتصادية أو مالية أو علمية أو ثقافية أو فنية إلخ. وهي تتيح للطرفين الاستفادة من وجود تكامل بينهما أو وضع مواردهما رهن إشارة بعضهما البعض أو مواجهة وضعية معينة بالتعاون بينهما إلخ.
الزمن التاريخي	هو الزمن المرتبط بحركة التغيير التاريخي (من 50 إلى 200 سنة).
الزمن الاجتماعي	هو الزمن المرتبط بتعاقب الأجيال والتحولات الاجتماعية (من 15 إلى 20 سنة).
الزمن السياسي	هو الزمن المحكوم بإيقاع الاستحقاقات السياسية وتأثيراتها على الاجتماعي والاقتصادي (من 4 إلى 6 سنوات).
الزمن التكنولوجي	هو الزمن المرتبط بظهور سلع وتقنيات جديدة (18 شهر حسب قانون مور).
الزمن الإستراتيجي	هو الزمن الذي يخترق كل الأزمنة المتنافرة أصلا ويجعلها منسجمة ومندرجة في بعضها البعض. إن الزمن الإستراتيجي يحتاج إلى ذكاء الفاعلين لخلق الانسجام والتكامل بين مختلف الأزمنة. وبدون ذكاء إستراتيجي ليس هناك سوى الفوضى والتنافر.

الملحق 2: مبادئ فقه الإستراتيجية

مبدأ المواجهة	يحتل مفهوم المواجهة موقعا مركزيا في فقه الاستراتيجية. فالميزة التنافسية لا تمنح بالانكفاء على الذات أو بشكل سلمي وإنما تنتزع عبر تدافع يخاطر فيه الطرفان معا بمواردهما. لكن لا ينبغي أن يفهم من مبدأ المواجهة أن أساس العلاقة مع الغير هو الصراع.
مبدأ الشراكة	صمم ونفذ مشاريع مشتركة مع فاعلين في محيطك.
مبدأ التعاون	رهانات مختلفة وهدف مشترك. يؤسس هذا المبدأ لظواهر التعاون داخل المنظمة.
مبدأ التنافس	رهانات مشتركة وهدف مشترك. يؤسس هذا المبدأ لظواهر التنافس داخل المنظمة.
مبدأ الإستراتيجية المتوازنة	اجمع بين الإستراتيجية النازلة والاستراتيجية الصاعدة، بين الخطط الكبرى والتحسين الجزئي التدريجي المستمر.
مبدأ اللايقين	يعتبر من أهم مبادئ فقه الإستراتيجية بل لعله مبدؤها الإبستمولوجي الأول، ومقتضاه هو عدم وجود أي نتائج أو تنبؤات أو توقعات دقيقة ومطلقة بشكل كامل، ولكن عوضاً عن ذلك يجب أن تكون هذه التوقعات والنتائج متضمنة أفضل درجة من الدقة واليقين.
مبدأ الحرية والمسؤولية	ليكن فعلك حرا ومسؤولا.
مبدأ العلم والعمل	خطط بصفتك رجل فعل ونفذ بصفتك رجل تنظير.
مبدأ التفكير الإستراتيجي	فكر بشكل قبلي في الفعل.
مبدأ التشخيص	لا تخطيط بدون تشخيص.
مبدأ التوقع	تنبأ بالمخاطر قبل أن تفاجئك وتوقع الفرص لكي تستعد بشكل مسبق لاستثمارها.
مبدأ النسقية	اهتم بالتفاعلات وبالغايات وبحالات التوازن وبالفعل.
مبدأ التحفيز	حفز حسب طبيعة كل عامل وخصوصية حاجاته لبث الطاقة الايجابية وخلق الجو المناسب للفعل الجماعي في المستقبل.
مبدأ الاقتصاد	اقتصد وسائلك لغاياتك العليا.
مبدأ التواصل	اجعل كل فرد في المنظمة يفهم استراتيجيتها بشكل جيد ويتقاسمها.
مبدأ ثنائية الإرادة والفرصة	اعتمد منهجية متوازنة بين نزعتك الإرادية كفاعل وما يتيح لك الواقع والتاريخ من فرص.

مبدأ التغيير التدريجي للوسائل	غير وسائلك بشكل تدريجي.
مبدأ التعريف المستمر للغايات	أعد تعريف غاياتك بشكل مستمر.
مبدأ تلازم الوسائل والأهداف	اعمل دائما وقدماك راسخة في أرض إعداد الوسائل وعيناك متطلعة إلى سماء تحقيق الأهداف.
مبدأ المواجهة الذكية	واجه الفاعلين الأساسيين واختر ساحة المواجهة وامتلكها واستدرجهم إليها.
مبدأ التعيين ومنح الصفة	عين الغير بوضوح وامنحه صفة وضع علامة عليه.
مبدأ الذكاء الموقفي	الفعل المناسب في الزمان والمكان المناسبين.
مبدأ تطور التنظيم	اجعل مشروعك ملائما لحقائق المرحلة ومحفزا للإرادات.
مبدأ الطموح العالي	اطمح عاليا رغم قصورك المرحلي.
مبدأ المرونة	لكي تنجح استراتيجيتك عليك أن تغير وسائلك بشكل تدريجي وتعيد تعريف أهدافك بشكل مستمر.
مبدأ احترام مستويات القرار	احترم مستويات اتخاذ القرار.
مبدأ الأهداف	ضع أهدافا إذا أردت أن تنتقل من الخطاب إلى الفعل.
مبدأ تحسين الموجود	لا تغير فريقا حقق نجاحات في الماضي.
مبدأ تحليل المحيط	تعلم كيف تتعامل مع كل الفاعلين في محيطك على أنهم مصدر فرص ومخاطر في نفس الوقت.
مبدأ النتائج	لكي تقنع أنت بحاجة إلى نتائج.

الملحق 3: معادلات الإستراتيجية

إن من يمارس الإستراتيجية يجد نفسه وبشكل دائم أمام مجموعة من المعادلات الصعبة التي ترتهن القرار والفعل الاستراتيجيين، ونحتاج إلى تفكير عميق في هذه المعادلات وفي دلالاتها ومبادئ وطرق حلها. فيما يلي عرض لأهم هذه المعادلات.

ـ **معادلة الزمن: الحاضر والمستقبل.** نحتاج إلى حوار جدلي ودائم بين الحاضر والمستقبل، بين المدى القصير والمدى البعيد، بين التكتيكي والاستراتيجي.

ـ **معادلة المشاريع الكبرى والتحسين الجزئي المستمر:** هل نعتمد منهجية المشاريع الإستراتيجية الكبرى أم منهجية التحسين الجزئي المستمر؟

ـ **معادلة الواقعية والمثالية:** من حيث المبدأ يحق لنا أن نطمح عاليا رغم قصورنا المرحلي لكن ألا يقودنا هذا إلى ضرب من المثالية التي تفصلنا عن الواقع؟ نحتاج إلى احتلال المسافة الممتدة بين الواقع والحلم بذكاء.

ـ **معادلة الاستمرارية والقطيعة:** هل نغير الموجود أم نحافظ عليه ونعمل على تحسينه؟ إن القطائع بشكل عام غير منصوح بها ويفضل دائما الرهان على التغيير المتدرج لكن في بعض الأحيان تكون القطيعة خيار إستراتيجي.

ـ **معادلة الفعل وغاياته والجماعة وانسجامها:** إذا كانت الإستراتيجية هي الفعل الجماعي في المستقبل فهل نعطي الأولوية للفعل وغاياته أم للجماعة وانسجامها؟

ـ **معادلة الوسائل والأهداف:** هل نعطي الأولوية لإعداد الوسائل وتغييرها بشكل تدريجي أم لإعادة تعريف الأهداف بشكل دائم؟

ـ **معادلة حجم الوسائل والقدرات القيادية لها:** كلما ازداد حجم الوسائل ازدادت الحاجة إلى تطوير القدرة على قيادتها، فلا فائدة من وسائل ضخمة من دون قيادة جيدة لها. وتعتبر التقنية رهان أساس لحل هذه المعادلة.

ـ **معادلة الحذر والسرعة:** هل نتقدم نحو أهدافها بسرعة أم بحذر؟ عندما تكون الظرفية غير مستقرة والمنافسة قوية والفريق قويا ربما يكون من الأنسب التحرك بسرعة نحو الأهداف.

ـ **معادلة المحيط الأخضر والمحيط الأحمر/التوافق والصراع/الدبلوماسية والحرب:** في إستراتيجية المحيط الأحمر نتعامل مع محيطنا التنافسي على أنه مصدر تهديد وخطر حيث المنافسة شرسة ودموية، وفي إستراتيجية المحيط الأزرق فنبحث عن أسواق جديدة بعيدا عن المنافسة الشرسة الدموية. أما في إستراتيجية المحيط الأخضر فنؤسس

لعلاقات شراكة إستراتيجية بعيدا عن منطق السيطرة تتيح إمكانية مساهمة الجميع في وضع أهداف مشتركة في إطار من التنافس التعاوني، لكن هل هذا ممكن دائما؟

ـ **معادلة SWOT**: هل ينبغي لنا أن نركز على استثمار نقط القوة واستغلال الفرص أم نركز على علاج نقط الضعف وتجنب المخاطر أم نشتغل بشكل متوازن على المسارات الأربعة؟

ـ **معادلة الغريزة والعقل**: هل ننصت إلى صوت الغريزة أم إلى نداء العقل؟ إن آلية اتخاذ القرار الغريزية سريعة وفعالة عندما يتعلق الأمر بحالة خطر، لكن آلية اتخاذ القرار العقلانية تبقى فعالة على المدى البعيد متى تم استخدامها بشكل صحيح.

ـ **معادلة الاندماج والإدماج/التربية والعقاب**: هل نعتمد لتحفيز العاملين وجعلهم ينخرطون في إستراتيجية المنظمة أسلوب منح الثقة والتقدير والتغيير الثقافي المفضي لاندماج العامل أم أسلوب التفتيش والتطبيق الصارم للأنظمة الداخلية والقوانين؟ ألا يكون من الذكاء المزاوجة بين الأسلوبين؟ كيفما كان الأسلوب علينا أن نستحضر دائما أن الثقة عنصر أساسي وبدونها لا يمكن لأي مشروع أن ينجح.

ـ **الظرفية/المشروع**: كيف يستجيب الفعل لشروط الظرفية وشروط المشروع في نفس الوقت؟

إن التوجهات الاستراتيجية لأي منظمة تتأرجح بين قطبي هذه المعادلات الاستراتيجية. ويتوقف نجاح أي منظمة على قدرتها على "اللعب" بذكاء بين أقطاب هذه المعادلات وذلك باستخدام أفضل الخيارات بحسب مقتضى كل وضعية أو مرحلة.

ورغم أهمية وخطورة كل المعادلات المذكورة أعلاه فإن المعادلات الاستراتيجية الخمس التالية هي الأهم بإطلاق:

1. **معادلة التوجيه**: التركيز على العمليات أو على المنتج.
2. **معادلة التنظيم**: اعتماد تنظيم لامركزي أو مركزي.
3. **معادلة الزمن**: الانشغال بالمدى البعيد أو المدى القريب.
4. **معادلة القيادة**: قيادة التجديد أو الاستقرار.
5. **معادلة القيم**: أولوية الفعالية أو الاجماع.

إن هذه الخيارات هي لا واعية بالأصل لكن حاجتنا إلى جعلها ظاهرة وواعية في عملية صناعة القرار ملحة لأن ذلك من شأنه أن يمنح المنظمات أداة قوية لتحسين قدرتها على التكيف مع مختلف تغيرات المحيط العام والتنافسي.

وتعتبر هذه الحاجة في البيئة العربية أكثر إلحاحا إذا استحضرنا طبيعة السلوك الإداري العربي الذي يتميز بالخصائص التالية:

- التركيز على المنتج أو الخدمة وإهمال تحليل وتطوير العمليات.
- اعتماد التنظيم المركزي وعدم تحرير المبادرات واكتشاف الطاقات.
- الانشغال بالحريق اليومي على حساب ما هو استراتيجي.
- قيادة الاستقرار بدل قيادة التجديد.
- البحث المستمر عن التوافقات بدل البحث عن الفعالية.

الملحق 4: إضاءات

1. المستقبل لا يمكن التنبؤ به ولكن يمكن إعداده.
2. الصمت سلاح أساسي في كل خطة إستراتيجية.
3. الإستراتيجية تهتم بالمستقبل أي بالمصير.
4. عندما تهيمن أسئلة الحاضر كليا على المجال ولا تترك حيزا لأسئلة المستقبل فانتظر الساعة.
5. أهم ما في الإستراتيجية هو اختيار إنجاز الأعمال بشكل مختلف عن المنافسين (مايكل بورتر).
6. إن تطوير الإستراتيجية على قاعدة منهجية ميكانيكية لا يمكن أن يقود إلا إلى نتائج رديئة (هنري مينتزبيرغ).
7. إن الفرق الواضح بين رداءة عمل المهندس المعماري وروعة عمل النحلة يرجع إلى أن الأول أعمل آلية اتخاذ القرار العقلانية فبنى البناية في ذهنه أولا في حين أن النحلة أعملت آلية اتخاذ القرار الغريزية.
8. الجريمة الكبرى ليست هي الفشل وإنما الطموح المتواضع (جيمس راسل).
9. قل لنفسك أولا ماذا تريد أن تكون ثم افعل بالتبعية ما يجب عليك فعله (الفيلسوف اليوناني أبيقور).
10. في فرنسا يقولون لك لا تضع بيضك كله في سلة واحدة. أما في أمريكا فيقولون لك ضع بيضك كله في سلة واحدة واحرسها.
11. الإستراتيجية الحربية نوعان: إستراتيجية حربية غبية تعلن الحرب وتمارسها. واستراتيجية حربية ماكرة تعلن الدبلوماسية وتمارس الحرب. (الحرب هنا بمعناها الواسع وهو الاستخدام الشامل للعنف بكل أنواعه المادي والرمزي).
12. إن العلاقة مع الغير حاسمة في تبلور الفعل وتحديد مساره؛ وبالتالي فإن سؤال الغيرية هو الحبل السري للاستراتيجية (إريك دو لاميزونوف رئيس جمعية الإستراتيجية بفرنسا).
13. الإستراتيجية ليست هي الفعل في المستقبل فقط بل هي الفعل الجماعي في المستقبل، فالفعل في المستقبل لا يسمى إستراتيجيا إلا إذا كان جماعيا لأن من أهم خصائص الإستراتيجية ومقوماتها القدرة على تنسيق الأعمال وتوحيد الجهود.
14. في مجال الإستراتيجية توجد أسلحة كثيرة لكن أكثرها فعالية ثلاثة: حسن الإعداد والصبر والزمن.
15. قل لي ما هي دائرتك المرجعية في المقارنة أقول لك من أنت.
16. هناك نوعان من الاستراتيجيات: الجيدة والرديئة. والجيدة تفشل في الغالب لأسباب غير متوقعة تجعل الرديئة أحيانا تنجح (نابوليون بونابارت).
17. أفضل إستراتيجية هي تلك التي تمكنك من تحقيق أهدافك بدون مواجهة.
18. الذكاء الإستراتيجي هو القدرة على استغلال الفرص المتاحة.
19. الخطط لا قيمة لها. التخطيط هو المهم.

20. لكي تبني بشكل عال جدا عليك أن تحفر بشكل عميق جدا.
21. قدرتنا على الاستمرار في الحياة مرتبطة بقدرتنا على استشراف المستقبل.
22. تولد الإستراتيجية في اللحظة التي يولد فيها الطموح إلى التنمية والتطور داخل جماعة بشرية.
23. الطريق هو الهدف (الروائي والفيلسوف الألماني غوتة).
24. عندما تشرع فرقة موسيقية في إمتاع الجمهور لا أحد ينتبه إلى أن أهم آلة موسيقية والمصدر الأول للمتعة هي عصا الماسترو.
25. وظيفة الإستراتيجية هي قيادة التنظيم نحو المشروع كيفما كانت الوضعية ورغم كل العقبات التي تطرحها بأفضل منهجية وأفضل شروط الكلفة والفعالية.
26. المشروع هو مسودة المستقبل قد تكفيك مسودة واحدة وقد تحتاج إلى تسويد مئات المشاريع قبل تبييض مستقبلك.
27. تسلح بالصبر والزمن فإن المسافة الممتدة ما بين التنظيم والمشروع طويلة جدا.
28. القليل من التسرع يدمر المشاريع الكبيرة (كونفوشيوس).
29. إنسان بدون مشروع هو عدو النوع البشري (روجيه نيميي).
30. الثقة عنصر أساسي وبدونها لا يمكن لأي مشروع أن ينجح.
31. يحتاج المشروع لكي ينجح إلى سعة الخيال، وحدة الذكاء، وقوة الإرادة، وطول نفس الصبر والزمن، وسرعة الغريزة عند حلول اللحظة المناسبة للتنفيذ.
32. أزمة الإستراتيجية ترتبط أولا وأساسا بغياب المشروع.
33. يجب أن يكون التنظيم في خدمة المشروع ومنسجم معه وإلا صار إلى تحجر ومجرد هياكل لا تؤمن إلا استمرارية وجودها.
34. التنظيم هو المفتاح السري للاستراتيجية. إنه العنصر الأكثر حساسية في النسق والذي يجب الاعتناء به بشكل دائم.
35. الفروق الأساسية بين المؤسسات لا ترجع إلى اختلاف مشاريعها بل إلى اختلاف خصائص تنظيمها.
36. التنظيم (أي تنظيم) بطبيعته يقاوم التغيير.
37. أفضل تنظيم يحتاج إلى تجديد نفسه كل عشر سنوات (برنار كالفيت).
38. عندما تصبح سرعة تطور السوق تفوق سرعة تطور التنظيم فمعنى هذا اقتراب النهاية (جاك ويلش).
39. أفضل تنظيم هو الذي يحرر مبادرات أفراده ويعمل على تنسيقها وضبطها وتوجيهها بالشكل الذي يخدم المشروع.
40. هل يعتمد التنظيم لتأمين فعاليته الانتخاب أم التعيين علما أن التجربة تؤكد أن للانتخاب مساوئه وللتعيين مخاطره.
41. التنظيم ليس هو نشر النظام.

42. الظرفية هي مجموع الأحداث الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها.
43. الظرفية عند الذين يبحثون عن تبرير لفشلهم هي مجموع الأحداث الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها والتي تتيح تفسير النتائج الرديئة للمؤسسة.
44. أمام ظرفية صعبة المهم ليس هو ماذا سيحدث وإنما ماذا ستفعل.
45. الذكاء هو حيلتنا الأخيرة عندما لا ندري كيف نواجه الوضعية (جان بياجي).
46. السعادة أو الشقاء لا علاقة لهما بالظرفية وإنما بإدراكنا لها.
47. المشروع هو التعبير الفكري عن ظرفية مصالح.
48. كل ما نقوله ونفعله محكوم بالظرفية التي نعيش فيها.
49. سمة الأغبياء هي الخروج من ظرفية صعبة إلى الكارثة.
50. الظرفية الآمنة هي تلك التي لا نملك فيها حرية الاختيار (ريتشارد جولي).
51. عندما نفقد حرية الاختيار نفقد صفة قائد.
52. لكي تحتفظ بالأمل استحضر فقط أنه لا توجد ظرفية أبدية.
53. الإنسان لا يمتلك الوعي إلا في الوضعيات الحرجة (كارل ياسبرز).
54. توجد وضعيتان لا ثالث لهما: إما أن تمتلك المبادرة أو أن يمتلكها غيرك.
55. المرونة والقدرة على التكيف أداتان أساسيتان لمواجهة الوضعيات الصعبة.
56. الوضعيات تتغير لكن طبيعة الإنسان تبقى ثابتة.
57. عنوان الظرفية العالمية الحالية الأبرز هو الأزمة.
58. الأزمة في الذكاء الإستراتيجي الغربي تحمل معنى الخطر، أما في الذكاء الإستراتيجي الصيني فتحمل معنى الفرصة.
59. الأزمة فرصة إستراتيجية بامتياز شريطة قبولها كما هي وفهمها تم العمل على استغلالها بشكل أمثل.
60. الأزمة ظاهرة طبيعية ودائمة لأنها تولد من رحم قوى التغيير.
61. إن تطور إدراكنا للواقع هو العامل الحاسم في تطور الواقع.
62. إذا أردنا توسيع دائرة وعينا علينا أن نغير نظرتنا للواقع.
63. ليس الإدراك هو المعرفة المباشرة بالواقع الموضوعي.
64. الإستراتيجية هي "الفعل الجماعي في المستقبل"، والذي يبحث عن هذا الفعل يبحث عن وسائله.
65. التقنية هي القدرة على استخدام الوسائل.
66. التقنية رجحت كفة الذكاء على كفة القوة المادية.
67. التقنية حولت التنظيمات (التي اعتمدتها طبعا بشكل كبير وصحيح) من بنيات عمودية وتراتبية إلى بنيات شبكية وأتاحت بالتالي أشكالا جديدة في الإدارة والتدبير.
68. لا يوجد منهج واحد مناسب لكل الوضعيات.

69. لا يوجد منهج سهل لإدارة الوضعيات الصعبة.
70. المنهج هو عادات العقل واقتصاد الذاكرة.
71. أحيانا يكون أفضل منهج هو الفوضى المقصودة.
72. أن يكون لك منهج سيئ أفضل من أن تكون بدون منهج (شارل دوغول).
73. إذا لم يكن لك أسلوبك الشخصي فمن الأفضل لك أن تعتمد منهجا تسير عليه.
74. لا يوجد إلا منهجين في القيادة: القوة والمكر (لويس أراغون).
75. المقاومة هو المنهج الذي تستخدمه المؤسسة لإفشال مشروعها.
76. المنهج هو الثروة الحقيقية.
77. لا تؤدي كل الطرق إلى روما ولكن لا توجد طريق واحد تؤدي إليها.
78. ابحث عن الذكاء الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية قبل الفعل الإستراتيجي. الفاعل قبل الفعل.
79. يخطئ من يعتقد أن الذكاء الإستراتيجي هو جمع المزيد من المعلومات وإنجاز المزيد من التحليلات.
80. يغطي الذكاء الإستراتيجي كل الأنشطة المنظمة التي تستهدف البحث عن المعلومة الإستراتيجية وتأويلها وجعلها جاهزة للاستخدام وإيصالها إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب.
81. ليس الذكاء هو ما تعرف بل ما تفعل عندما لا تعرف. (جان بياجي)
82. إن قاعدة أي موقف إستراتيجي هو الفعل الذي يفتقد إلى اليقين. فيكون الذكاء الإستراتيجي هو ما نفعل عندما لا نعرف.
83. من الذكاء الإستراتيجي أن تفهم طريقة تفكير منافسك ومنطق ممارسته.
84. لا نولد مزودين بذكاء إستراتيجي ولكن يمكن لنا أن نصبح أذكياء إستراتيجيا.
85. اختر الذكاء الذي أنت بحاجة إليه أكثر. الذكاء العاطفي يتيح لك إقامة صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، والذكاء الاجتماعي يتيح لك إقامة علاقات اجتماعية لتحقيق أهدافك، أما الذكاء الإستراتيجي فيتيح لك إقامة شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة.
86. إن قاعدة أي منهجية إستراتيجية هي تجنيد الوسائل لتحقيق الغايات. هنا نجد الذكاء الإستراتيجي الفرنسي يركز على أهمية إرادة البشر في الانتقال من الوسائل إلى الغايات، في حين يركز الذكاء الإستراتيجي الأمريكي على عامل الفرصة المتاحة.
87. تتكون "آلية الفعل الإستراتيجي" من ثلاثة أركان: الوسائل والغايات والحركية التي تربط بينهما المسماة سيناريو إستراتيجي.
88. يسمي الفكر الإستراتيجي الغربي طرفي آلية الفعل الإستراتيجي: وسائل وغايات. أما الفكر الإستراتيجي الصيني فيسميها أسباب ونتائج.
89. إن تجنيد الوسائل التقنية والبشرية بعد دمجها وتنظيمها والتأكد من جاهزيتها هو قاعدة أي منهجية إستراتيجية سواء كانت تراهن على الطابع الإرادي للفعل أو على عنصر الفرص التي يجب استغلالها.

90. الوسائل مرتبطة بالموجود وبالحاضر والأهداف مرتبطة بالافتراضي وبالمستقبل.
91. تحتاج الإستراتيجية أن تكون مرتبطة من جهة بمحيطها ومتفاعلة معه ومن جهة أخرى بالإطار العام الذي تندرج ضمنه والغاية التي تسعى إليها. لكن السؤال هو كيف؟
92. الإستراتيجية تتقدم من خلال عمليتي إعداد الوسائل وتنزيل الأهداف. فهي تبدأ بإعداد الوسائل وتتطور بتنزيل الأهداف.
93. إن أي مشروع لا حظ له في النجاح إلا إذا تم تحويله إلى برامج. وأي برنامج لا حظ له في النجاح أيضا إلا إذا اندرج ضمن مشروع.
94. لكي تقنع أنت بحاجة إلى خطاب بكل تأكيد لكنك تحتاج أكثر إلى نتائج.
95. الإستراتيجية هي التعبير الأكثر فعالية وكفاءة عن الإرادة.
96. لا يوجد فعل إستراتيجي بدون أفعال إستراتيجية منافسة له.
97. لكي تتقدم في طريق الحلول يجب أن تبدأ ب "المواجهة" في ساحة التدافع مع الفاعلين الأساسيين (الحقل الإستراتيجي). في مجال الإستراتيجية لا بد من المواجهة. والمواجهة لا قيمة لها إلا إذا كانت مع الفاعلين الأساسيين.
98. من الذكاء الإستراتيجي أن تختار ساحتك وتمتلكها وتجر منافسك إليها لكي تضمن أن يكون الامتياز التنافسي بجانبك.
99. الشروط الثلاثة لأي نسق إستراتيجي هي فعاليته في تحقيق الأهداف وملاءمته للوضعية وتوافقه مع الحاجات الإنسانية.
100. الإستراتيجية ليست مهمتها التنبؤ بالمستقبل وإنما إعداده.
101. الاستراتيجية بدون تكتيك هو أطول طريق نحو النصر. والتكتيك بدون استراتيجية هي الضجة التي تسبق الهزيمة.

الملحق 5: اختبار القيادة واختبار القيادة الاستراتيجية

اختبار 1: اختبار القيادة (اختبار غوردون Gordon)

	ضع علامة في العمود المناسب لك حتى يتسنى لك فيما بعد رسم المخطط الخاص بسلوكك القيادي	غالبا صحيح	غالبا خاطئ
1	أجد صعوبة في قول لا.		
2	أنا شخص موقن بحقوقي وأتمسك بها، وأدافع عنها دون المس بحقوق الآخرين.		
3	أنا شخص حذر، ولا أنفتح إذا لم أكن مدركا للوضعية.		
4	أقرر وأحسم بسهولة.		
5	أتصرف، كلما كان ذلك ممكنا، من خلال الآخرين، ولا أتصرف بشكل مباشر لأن هذا أكثر فاعلية بتقديري.		
6	أنا شخص صريح وأقول للآخرين بصراحة ما أعتقد، ولا أخشى أن أنتقدهم.		
7	لا أستطيع التعبير عن موقفي أمام جماعة أو في اجتماع.		
8	أعلن عن آرائي ومواقفي بهدوء ودون تشنج حتى ولو كانت مناقضة للتوجه العام.		
9	خلال النقاشات ألاحظ وأنتظر مآلات الأشياء لأقرر موقفي.		
10	يؤاخذ علي الآخرين ميلي إلى الانتقاد كثيرا.		
11	لدي صعوبات في الإنصات الجيد للآخرين.		
12	أحرص على معرفة كل الأخبار (حتى التفاصيل الصغيرة) باستخدام طرقي الخاصة؛ فهذا يساعدني كثيرا.		
13	يقول الناس عني أنني شخص لبق جدا مع الآخرين.		
14	أثق في الأشخاص المحيطين بي.		
15	لا أستطيع طلب المساعدة من الآخرين لأنني أخشى أن يقولون عني أنني شخص غير كفء.		
16	أجد صعوبة في اتخاذ القرار عندما يتعلق الأمر بشيء غير عادي.		
17	أعطي الانطباع بأنني شخص هادئ، لكن في الحقيقة عندما أغضب فإن غضبي يثير سخرية الآخرين أحيانا.		

18	أشعر بالراحة والتلقائية أمام الناس، وفي جماعة، ووجها لوجه.		
19	أتصنع وألعب أدوارا غالبا لأصل إلى أهدافي.		
20	غالبا ما أقاطع الآخرين ودون اعتبار أو انتباه للوقت.		
21	أحب أن تكون لي الكلمة الأخيرة وأن أفرض رأيي.		
22	أعرف لمن أتوجه ومتى؛ وهذا يساعدني كثيرا.		
23	أعالج الخلافات بالبحث عن تفاهم ملائم للجميع.		
24	أفضل أن أكون صريحا، وألا أخفي نيتي الحقيقية.		
25	أؤجل غالبا ما علي فعله.		
26	أقول غالبا: الأمر سيان بالنسبة لي.. كما تحب..		
27	أقدم نفسي كما أنا دون تصنع أي سلوك أو صورة أخرى، ودون أية عقد.		
28	من الصعب جدا إحراجي أو جعلي أخجل.		
29	أخيف الآخرين لفرض مواقفي عليهم.		
30	نادرا ما يواجهني الآخرون، وإذا ما حصل هذا فأنا أعرف كيف أنتقم لنفسي.		
31	أبالغ في تقدير الوقائع، وأشوه الوضعيات لأحصل على ما أريد.		
32	أنا شخص داهية، وأعرف كيف أستغل الوضعية أو المنظومة.		
33	أنا شخص مرتاح في ذاته، ومرتاح مع الآخرين.		
34	أعرف كيف أعبر عن اختلافي مع الآخرين دون مبالغة، وبالشكل الذي يجعل الآخرين ينصتون لموقفي.		
35	أحرص على عدم استغلال الآخرين.		
36	أجد صعوبة في الحسم وفي اتخاذ القرارات.		
37	لا أحب أن أكون الشخص الوحيد الذي يعبر عن رأيه في جماعة.		
38	لا أخشى الكلام أمام الملأ.		
39	علمتني الحياة أن أدافع عن نفسي وأن أصارع من أجل البقاء.		
40	أحب المخاطر والتحديات حتى الكبيرة منها.		

41	غالبا ما أتصرف بشكل لبق حتى أتجنب الصراعات.		
42	أحرص على أن أكون شفافا لبناء الثقة وحرصا عليها.		
43	لدي قدرات عالية على الإنصات والانتباه.		
44	عندما أقرر شيئا ما أتمسك به حتى النهاية وكيفما كانت الظروف والمفاجآت.		
45	أعبر عما أشعر به دون أي حرج.		
46	لدي قدرة على الإقناع وأستطيع جعل الآخرين يؤيدون آرائي وينخرطون في مشاريعي.		
47	المجاملات والابتسامات والإطراء يجعلوننا نحصل على ما نريد.		
48	لدي صعوبة في ضبط الوقت عندما أتكلم.		
49	أتقن فن السخرية اللاذعة.		
50	أنا شخص بسيط وخدوم حتى أنني أستغل أحيانا.		
51	أفضل أن أراقب بدل أن أشارك.		
52	لا أحب أن أكون في الواجهة. أحب الأدوار الثانوية.		
53	من عادتي ألا أقارن نفسي مع الآخرين.		
54	لا أكشف عن نيتي بسرعة.		
55	أصدم أحيانا الناس بمواقفي.		
56	لو لم أتعلم كيف أدافع عن نفسي لدمرني الآخرون.		
57	نحصل بشكل أفضل على ما نريد كلما أخفينا أهدافنا ونوايانا.		
58	أعرف كيف أجعل محيطي ينشرح باستخدام روح الدعابة، ودون خلفيات.		
59	لا يمكن حل مشكلة دون معرفة أسبابها العميقة.		
60	لا أحب أن أظهر بمظهر سيء.		

شبكة التفريغ:

الأرقام الموجودة في الجدول أدناه هي أرقام الأسئلة الموجودة في شبكة الأسئلة أعلاه. ضع 1 أمام كل سؤال أجبت عنه غالبا صحيح و 0 أمام كل سؤال أجبت عنه غالبا خطأ، واحسب مجموع كل عمود في النهاية.

الخضوع		**القوة**		**المكر**		**الحزم**	
1		4		3		2	
7		6		5		8	
15		10		9		14	
16		11		12		18	
17		20		13		23	
25		21		19		24	
26		28		22		27	
35		29		31		33	
36		30		32		34	
37		39		41		38	
50		40		42		43	
51		48		46		44	
52		49		47		45	
59		55		54		53	
60		56		57		58	
المجموع		**المجموع**		**المجموع**		**المجموع**	

مخطط الأدوار القيادية:

				15
				14
				13
				12
				11
				10
				9
				8
				7
				6
				5
				4
				3
				2
				1
الحزم	**المكر**	**القوة**	**الخضوع**	

تحليل النتيجة:

ـ **الحزم**: (المعدل عند القائد المثالي من 12 إلى 15). الحزم هو أن تكون نفسك، وأن تعبر عن آرائك ومصالحك بأريحية ودون قلق، وأن تكون هادئا وحيويا وضابطا. وفي مجال العلاقات الإنسانية يشير الحزم إلى سلوك أو اتجاه قائم أساسا على رفض اللجوء إلى الأدوار الثلاثة ذات المفعولات السلبية وهي: المكر والقوة والخضوع.

ـ **المكر**: (المعدل عند القائد المثالي من 8 إلى 12). يشير المكر إلى سلوك السيطرة بالدهاء والحيلة.

ـ **القوة**: (المعدل عند القائد المثالي من 4 إلى 8). تشير القوة إلى سلوك السيطرة بالقوة.

ـ **الخضوع**: (المعدل عند القائد المثالي من 1 إلى 4). يشير الخضوع إلى الهروب من المواجهة أو تجنبها.

خطة التطوير الذاتي:

ضع خطة للتطوير الذاتي هدفها تحسين نقاط الضعف لديك. استعن بأسئلة الشبكة لوضع هذه الخطة.

اختبار 2: هل أنت قائد إستراتيجي؟

1 ـ ماذا يمثل المستقبل بالنسبة لك؟

أ ـ فسحة للأمل

ب ـ زمن تحقق رؤية

ج ـ مجال للفعل لتحقيق رؤية

2 ـ ما هو الأهم بالنسبة لك؟

أ ـ المردودية المباشرة على المدى القصير

ب ـ إعداد المستقبل على المدى البعيد

ج ـ التوازن بين إعداد المستقبل على المدى البعيد والمردودية المباشرة على المدى القصير

3 ـ عالم الإستراتيجية بطبيعته هو عالم لا مكان فيه إلا لعلاقات القوة والمصلحة

أ ـ لا أوافق

ب ـ أوافق بشكل كلي

ج ـ أوافق بشكل جزئي

4 ـ ما هو الزمن الإستراتيجي بنظرك؟

أ ـ الزمن التكنولوجي (18 شهر حسب قانون مور) والزمن السياسي (4 ـ 6 سنوات)

ب ـ الزمن الاجتماعي (تعاقب الأجيال: 15 ـ 20 سنة) والزمن التاريخي (حركة التغيير التاريخي: 50 ـ 200 سنة)

ج ـ كل هذه الأزمنة المتنافرة أصلا عندما تصبح منسجمة ومندرجة في بعضها البعض.

5 ـ متى يكون الفعل إستراتيجيا بنظرك؟

أ ـ الفعل يكون إستراتيجيا إذا ارتبط بالمستقبل

ب ـ الفعل يكون إستراتيجيا إذا كان جماعيا

ج ـ الفعل يكون إستراتيجيا إذا كان جماعيا وارتبط بالمستقبل

6 ـ بنظرك بأي نوع من المشاريع ترتبط الإستراتيجية؟

أ ـ مشروع تأمين شروط الوجود

ب ـ مشروع تحسين شروط الوجود باستكشاف دائرة المستحيل

ج ـ مشروع تحسين شروط الوجود باستكشاف دائرة المرغوب فيه

7 ـ أفضل مشروع بنظري هو:

أ ـ المشروع الملائم لحقائق المرحلة ومتطلباتها

ب ـ المشروع المستفز للإرادة والملح في الطلب

ج المشروع المستفز للإرادة والملح في الطلب والملائم في نفس الوقت لحقائق المرحلة ومتطلباتها

8 ـ أي شيء يوحد بين الناس أكثر بنظرك:

أ ـ المشاعر

ب ـ الأفكار

ج ـ المصالح

9 ـ بنظرك هل يجب أن يكون المشروع تعبيرا عن:

أ ـ استحقاقات المرحلة

ب ـ استحقاقات المستقبل

ج ـ استحقاقات المرحلة والمستقبل في نفس الوقت

10 ـ بنظرك هل يجب التخلي عن قناعاتنا بسبب ضغوطات الظرفية

أ ـ يجب التخلي عن كل قناعاتنا إذا اقتضى الوضع ذلك

ب ـ لا يجب التخلي عن قناعاتنا مهما كانت ضغوطات الظرفية

ج ـ يجب التخلي عن بعض قناعاتنا من باب المرونة

تحليل النتيجة:

- **أكثر إجاباتك أ**: تحتاج إلى تطوير مهارات وسلوكيات القيادة الإستراتيجية لديك
- **أكثر إجاباتك ب**: أنت قائد مثالي
- **أكثر إجاباتك ج**: أنت قائد إستراتيجي

الملحق 6: حوار مع جريدة النجاح الجزائرية

على هامش تقديمه لدورة التخطيط الاستراتيجي بالجزائر العاصمة في أبريل 2011 في إطار برنامج ماجستير إدارة الأعمال أجرت جريدة النجاح الجزائرية المتخصصة في التنمية الذاتية والبشرية حوارا مع الدكتور إدريس أوهلال حول واقع التنمية البشرية بالعالم العربي بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.

بحكم تجربتكم ما هو واقع التنمية البشرية في المغرب العربي؟

التنمية البشرية اليوم في المغرب العربي أصبحت واقعا يتجه تدريجيا نحو أن يصير حالة مجتمعية، وهذا على جميع المستويات؛ على مستوى تنامي الوعي المجتمعي بأهمية الاستثمار في التنمية الذاتية والبشرية، وعلى مستوى تنامي حجم الاستثمارات الحكومية في تنمية الرأسمال البشري، وعلى مستوى تنامي العرض أي عدد مراكز التدريب والبرامج التدريبية. أما على مستوى نضج الطلب واحترافية العرض فأعتقد أن هذه السوق أي سوق التدريب والتنمية الذاتية والبشرية تتجه نحو النضج.

ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

أعتقد أنه لكي نفهم ماهية التخطيط الاستراتيجي علينا أن نتأمل طبيعة التحديات التي تواجهنا اليوم كأفراد وكمؤسسات: إن العالم يتغير، والمناخ المحيط يتغير، ونظام الأعمال يتغير.. والسؤال المطروح بإلحاح هو: كيف نتعامل مع كل هذه التحديات؟ الجواب هو أن نغير طريقة تفكيرنا وتعاطينا مع الأحداث، أن نتحول من الانشغال الكلي باليومي والمستعجل إلى الانشغال بالمدى البعيد. الإستراتيجية تبدأ عندما نفكر في المدى البعيد. الفارق الأساسي بين رجل الإستراتيجية وما يمكن تسميته برجل الإطفاء هو حضور المدى البعيد عند الأول وغيابه عند الثاني. إن الإستراتيجية هي نسق اتخاذ القرار، الموجه لأنشطة مؤسسة معينة، على المدى البعيد، بهدف الحصول على امتيازات تنافسية أو تجديرها.

ما الهدف من دورة التخطيط الاستراتيجي؟

دورات التخطيط الاستراتيجي مهمة وضرورية لأن وضع إستراتيجية يحفز جهود فرق العمل ويوحدها حول رؤية واضحة للمستقبل، ولأن العالم متغير ومن الضروري استشراف مختلف الفرص التي يتيحها لنا المستقبل، ولأن الوقت الضروري للقيام بهذا الاستشراف بشكل منظم ومفيد غير متاح غالبا ومثل هذه الدورات تمنح الذين يحضرونها طرقا بسيطة وفعالة لوضع خططهم الإستراتيجية.

إلى أي الشرائح من المجتمع هي موجهة؟

دورات التخطيط تتوجه للأفراد والمؤسسات. لدينا دورات في التخطيط الشخصي موجهة للأفراد هدفها تنمية الفاعلية الشخصية والتواصلية للفرد. ولدينا دورات في التخطيط الاستراتيجي المؤسسي موجهة للشركات والإدارات الحكومية والجمعيات هدفها تنمية الفاعلية المؤسسية ومساعدة المؤسسات على توفير أول وأهم شرط في إدارة الجودة والتطوير المؤسسي وهو الإستراتيجية.

ما هي شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي؟

طبعا التخطيط الاستراتيجي يبقى مجرد أداة من أدوات الفعالية، ولابد من توفير شروط أخرى لضمان نجاحه وبلوغ الفعالية المرجوة. أول هذه الشروط وأهمها هي وجود قيادة ناجعة وفاعلة تملك رؤية مستقبلية. أما الشروط الأخرى فهي أساسا وجود قنوات اتصال وتواصل واضحة ومطبقة، وأن تكون المؤسسة مفتوحة للآراء والرؤى الجديدة، وألا تكون المؤسسة مدفونة بأنظمة وتعليمات جامدة وبيروقراطية قاتلة.

ما هي معوقات التخطيط الاستراتيجي؟

عوائق التخطيط الاستراتيجي متعددة لكن بتقديري تبقى أهم العوائق هي تلك المرتبطة بالإدارة العليا خاصة الانشغال بالروتين اليومي. وهناك أيضا عدم وضوح المسؤوليات والأهداف، وغياب نظام الحوافز، وغياب الثقافة المؤسسية الموائمة، وعدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي، وعدم تشجيع المبادرة، وضعف أو غياب التمويل.

كيف للمدرب أن يقنع أي شخص بأن حياته تحتاج إلى تخطيط؟

بسيطة يكفي أن نجرب الغياب الكلي للتخطيط لنرى. إنك عندما لا تخطط لحياتك فإنك في الواقع تخطط لكن للفشل.

هناك شركات وأشخاص ناجحون ولا يعرفون شيئا عن التخطيط الاستراتيجي فما فائدته؟

وأنا أضيف لما تقول بأن هناك شركات وأشخاص فاشلون مع أنهم يعرفون الكثير عن التخطيط الاستراتيجي! قد تبدو لنا هذه الحالات شاذة وغير مفهومة بمنطق المقدمات والنتيجة لأننا نعرف بالبداهة بأن النتائج من جنس المقدمات. الأمر بنظري بسيط للغاية إذ يكفي أن نستحضر حقيقة مهمة لتزول الدهشة أمام مثل هذه الحالات. علينا أن نميز بين التحكم النظري والتحكم العملي في المهارات. إن أولئك الذين لا يعرفون شيئا عن التخطيط الاستراتيجي يفتقدون فعلا إلى التحكم النظري في مهارات التخطيط الاستراتيجي لكنهم يمتلكون التحكم العملي في هذه المهارات وهذا التحكم تعلموه في مدرسة الحياة. أما أولئك الذين يعرفون الكثير عن التخطيط الاستراتيجي نظريا فإن معرفتهم هذه لا تعطيهم سوى تحكما نظريا ويكون سبب فشلهم افتقادهم للتحكم العملي في مهارات التخطيط الاستراتيجي.

أما فائدة دورات التخطيط الاستراتيجي فهي منح المتدربين الذين يحضرون هذه الدورات تحكما عمليا لا نظريا في مهارات التخطيط الاستراتيجي، وذلك لتدعيم تجربة الحياة بتجارب الآخرين وتجارب العلم.

كيف كانت أجواء الدورات التي نشطها الدكتور أوهلال في الجزائر؟

زياراتي للجزائر كما هي زياراتي لباقي الدول العربية الشقيقة الأخرى تكون عادة مضغوطة ببرامج تدريبية واستشارية متعددة. وعادة تمر في أجواء من المتعة والفائدة، وتتغذى كثيرا من تنوع تجارب المتدربين والمدرب. إنها فرص لتبادل الخبرات والتجارب.

كلمة لقراء النجاح؟

أعيد ما قلته جوابا عن سؤال سابق من باب التأكيد. عندما لا يخطط الإنسان لحياته فإنه في الواقع يخطط للفشل. وأضيف أيضا أن التخطيط الاستراتيجي، شأنه هنا شأن كل المجالات التي تفترض مهارات لا معارف فقط، يحتاج منا حتى نضمن له شروط النجاح إلى تحكم عملي لا إلى مجرد معرفة نظرية بمفاهيمه وطرقه وتقنياته.

الملحق 7: برامجنا التدريبية والاستشارية المتخصصة في الاستراتيجية

مرت سبع سنوات على تجربتنا في إدخال جيل جديد من البرامج التدريبية إلى العالم العربي في مجال الاستراتيجية؛ سبع سنوات من البحث والتأليف والترجمة والتطوير والتحديث والتدريب والاستشارة لعدد كبير من المنهجيات الجديدة والمتميزة في الذكاء والتحليل والتشخيص والتخطيط الاستراتيجي.

خلال هذه السنوات دربنا آلاف الممارسين ومئات الخبراء وعشرات الاستشاريين، وقدمنا بأكثر من دولة عربية تدريبا واستشارات لعشرات الدوائر الحكومية العربية والشركات الخاصة في قطاعات مختلفة منها القضاء والأمن والتعليم والعقار والبترول والإعلام والطيران... وأصبحت اليوم IS وDCA و7SD وBSP وMDS وOP وCARE رموزا لجيل جديد من البرامج التدريبية المحترفة وللبحث العلمي المحترف في مجال الاستراتيجية. إنها حلول لا برامج، وأدوات عملية لا أدبيات نظرية.

البرنامج 1: الذكاء الإستراتيجي IS:

تقديم	ما هو السبب الذي يجعل الكثير من القادة ينجحون؟ من المؤكد أنه هو امتلاكهم لنوع خاص من الذكاء يمكن أن نسميه بالذكاء الإستراتيجي. ما هو الذكاء الإستراتيجي ؟ • منهجية في الإدارة المندمجة للتحكم في المعلومات الضرورية والمناسبة وحمايتها هدفها النهائي التطوير والتجديد عن طريق بناء ميزة تنافسية دائمة. لماذا الذكاء الإستراتيجي ؟ • يساعد بشكل كبير على تطوير الممارسة القيادية والإدارية؛ • الذكاء الإستراتيجي هو وسيلتنا لفهم الرهانات الكبرى وتحليل المناورات الإستراتيجية لفاعلين؛ • الذكاء الإستراتيجي يمنحنا القدرة على التكيف والاستفادة من الفوضى؛ • الذكاء الإستراتيجي يمكننا من توقع اتجاه الأشياء واتخاذ أفضل القرارات ويمنحنا حرية أكبر في الفعل ويقلل المخاطر ويجعلنا نربح الوقت ونوفر الكثير من موارد المؤسسة للمستقبل.
برنامج المستوى الأول الممارس (15 ساعة)	الوحدة 1: ماهية الذكاء الإستراتيجية وأهميته الوحدة 2: أدوار الذكاء الإستراتيجي الوحدة 3: مرتكزات الذكاء الإستراتيجي الوحدة 4: قياس الذكاء الإستراتيجي الوحدة 5: مبادئ وطرق تطوير الذكاء الإستراتيجي
برنامج المستوى الثاني الخبير (25 ساعة)	الوحدة 1: مفاهيم ومبادئ وأدوات الاستشراف الوحدة 2: النظرة الكلية والتركيز على الغايات والبحث عن التوازنات الوحدة 3: وضوح الرؤية الوحدة 4: نماذج ومبادئ وطرق التحفيز الوحدة 5: مبادئ الشراكات الناجحة وطرق بنائها
برنامج المستوى الثالث الاستشاري (40 ساعة)	الوحدة 1: القياس المتقدم للذكاء الإستراتيجي الوحدة 2: بناء الثقافة الإستراتيجية الوحدة 3: مأسسة الذكاء الإستراتيجي (الطريقة التقليدية) الوحدة 4: مأسسة الذكاء الإستراتيجي (الطريقة المعاصرة)

البرنامج 2: التشخيص القصير المستقل DCA:

تقديم	DCA أداة فعالة تتيح القيام بتشخيص وتخطيط استراتيجي للأفراد والمؤسسات في وقت قصير وبشكل مستقل؛ وذلك من أجل : • توحيد الجهود حول إستراتيجية واضحة وقوية ومحفزة؛ • استشراف المستقبل، وتحفيز الجهود، وترشيد الوسائل والإمكانات؛ • بناء حوار تأسيسي بَنَّاء وخيالي بين مختلف الأطراف؛ • سرعة الإنجاز؛ • القدرة على استغلال الفرص المتاحة بسرعة؛ • معالجة سريعة للاختلال؛ • إحداث تغيير جماعي في وقت قصير. عبارة DCA باللغة الفرنسية هي الحروف الأولى لـ Diagnostic Court Appliqué ومعناها التشخيص القصير المطبق. صمم هذه المنهجية فريق بحث من معهد التدريب والدراسات التطبيقية النسقية IFEAS بقيادة الخبير الدولي شارل هنري روسون ويوجد هذا المعهد حاليا ببلجيكا وكندا وسويسرا وفرنسا والمغرب والسينغال. وقد قام الدكتور إدريس أوهلال بترجمة هذه الأداة إلى اللغة العربية. تعتبر أداة DCA ثمرة البحوث التدخلية النسقية، وهي نموذجا للتطبيقات الممكنة للدراسات والأبحاث في مجال النسقية. لقد تم تجريب هذه الأداة على 1600مؤسسة من مجالات وقطاعات مختلفة. كما أن الإصدارات المتتالية للأداة تتضمن تعديلات وإضافات مهمة (آخر إصدار هو الإصدار السادس عشر وصدر في 2014). وتوفر هذه الأداة نموذجا شاملا وإجرائيا يتيح القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي في وقت قصير وبشكل عملي بناء على تشخيص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة . وتتوفر الترجمة العربية على عدة متكاملة (آخر إصدار هو الإصدار الخامس وصدر في 2014) تتكون من مجموعة دلائل وكراسات وبطاقات وملحقات ونماذج في أكثر من 2000 صفحة تمنح أدوات عملية إضافية مصاحبة للأدوات الأصلية لجعل الاشتغال بها أكثر دقة وبساطة ووضوحا.
برنامج المستوى الأول الممارس (15 ساعة)	الوحدة 1: أساسيات التخطيط الاستراتيجي الوحدة 2: مبادئ وأدوات جمع المعلومات بمنهجية DCA الوحدة 3: مبادئ وأدوات تحليل المعلومات بمنهجية DCA الوحدة 4: ورشة تطبيقية (إنتاج كراس التشخيص الاستراتيجي)
برنامج المستوى الثاني الخبير (25 ساعة)	الوحدة 1: التشخيص الاستراتيجي الوحدة 2: إعداد الخطة الاستراتيجية (طريقة 1) الوحدة 3: إعداد الخطة الاستراتيجية (طريقة 2) الوحدة 4: إعداد الخطة التشغيلية الوحدة 5: ورشة تطبيقية (إنتاج كراس الخطة الإستراتيجية والخطة التشغيلية)
برنامج المستوى الثالث الاستشاري (40 ساعة)	الوحدة 1: من التخطيط الاستراتيجي إلى إدارة الخطط الاستراتيجية الوحدة 2: تشخيص حركية بيئة الخطة الاستراتيجية الوحدة 3: منهجية إدارة الخطة الاستراتيجية

البرنامج 3: التشخيص الإستراتيجي 7SD:

تقديم	وجه السعي الدائم نحو الأداء العالي خلال الستين سنة الأخيرة أعمال البحث في مجال الاستراتيجيات الخاصة بالشركات وانتهت هذه الأبحاث العلمية إلى سبع تقنيات أساسية للتخطيط الاستراتيجي للشركات متعارف عليها عالميا بين العلماء والخبراء والاستشاريين. وقد أدى استخدام هذه التقنيات في مجال التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق نجاحات كبيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي والتطوير القيادي والمؤسسي.
برنامج المستوى الأول الممارس (15 ساعة)	الوحدة 1: أساسيات التخطيط الاستراتيجي الوحدة 2: أسئلة التخطيط الاستراتيجي والعملية الاستراتيجية الوحدة 3: نموذج 7SD
برنامج المستوى الثاني الخبير (25 ساعة)	الوحدة 1: التجزئة الاستراتيجية وتحديد عوامل النجاح (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 2: تحليل النظام التنافسي (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 3: تحليل القوى التنافسية (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 4: تحليل المجموعات الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 5: تحليل سلسلة القيمة ومصادر الامتياز التنافسي (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 6: تحليل الأداء (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 7: تحليل محفظة الأنشطة (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية)
برنامج المستوى الثالث الاستشاري (40 ساعة)	الوحدة 1: التجزئة الاستراتيجية وتحديد عوامل النجاح (دراسة حالة) الوحدة 2: تحليل النظام التنافسي (دراسة حالة) الوحدة 3: تحليل القوى التنافسية (دراسة حالة) الوحدة 4: تحليل المجموعات الاستراتيجية (دراسة حالة) الوحدة 5: تحليل سلسلة القيمة ومصادر الامتياز التنافسي (دراسة حالة) الوحدة 6: تحليل الأداء (دراسة حالة) الوحدة 7: تحليل محفظة الأنشطة (دراسة حالة)

البرنامج 4: التخطيط الإستراتيجي المتوازن BSP:

تقديم	عبارة BSP باللغة الإنجليزية هي الحروف الأولى لـ Balanced Strategic Planning التخطيط الاستراتيجي المتوازن. ويعتبر مبدأ التوازن أساس هذه الأداة. توفر هذه الأداة حقيبة متكاملة للأدوات لإنجاز كل العمليات التي تؤمن تخطيط استراتيجي متوازن يؤمن أداء متوازنا: الرؤية المتوازنة، الرسالة المتوازنة، القيم المتوازنة، نظام جمع وتحليل المعلومات المتوازن، الأهداف الاستراتيجية المتوازنة، مؤشرات الأداء المتوازن...
برنامج المستوى الأول الممارس (15 ساعة)	الوحدة 1: الأسس العلمية لمنهجية BSP الوحدة 2: الخطوات الخمس للمنهج النسقي الوحدة 3: مبادئ منهجية BSP
برنامج المستوى الثاني الخبير (25 ساعة)	الوحدة 1: نظام الغايات المتوازن BSP-F (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 2: نظام جمع وتحليل المعلومات المتوازن BSP-I (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 3: الاستراتيجية المتوازنة BSP-S (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 4: الخطة التشغيلية المتوازنة BSP-A (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 5: عملية الضبط BSP-R (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية)
برنامج المستوى الثالث الاستشاري (40 ساعة)	الوحدة 1: نظام الغايات المتوازن BSP-F (دراسة حالة) الوحدة 2: نظام جمع وتحليل المعلومات المتوازن BSP-I (دراسة حالة) الوحدة 3: الاستراتيجية المتوازنة BSP-S (دراسة حالة) الوحدة 4: الخطة التشغيلية المتوازنة BSP-A (دراسة حالة) الوحدة 5: عملية الضبط BSP-R (دراسة حالة)

البرنامج 5: طريقة التخطيط بالسيناريو MDS:

تقديم	تطرح عملية التخطيط الاستراتيجي عدة صعوبات من أهمها صعوبة نمذجة المستقبل واستكشاف خياراته والطرق التي تؤدي إليها. إن مصدر الصعوبة هنا يكمن أولا وأساسا في مبدأ اللايقين الذي يعتبر من أهم مبادئ فقه الإستراتيجية؛ بل لعله مبدؤها الأول. ومقتضى هذا المبدأ عدم وجود أي نتائج أو تنبؤات أو توقعات دقيقة ومطلقة بشكل كامل، ولكن عوضاً عن ذلك يجب أن تكون هذه التوقعات والنتائج متضمنة أفضل درجة من الدقة واليقين. إن هذا المبدأ المتأصل في طبيعة الإستراتيجية هو الذي جعل الكثير من علماء وخبراء الاستراتيجية يعتمدون طريقة التخطيط بالسيناريو كحل للصعوبات النوعية التي تطرحها عملية التخطيط الاستراتيجي.
برنامج المستوى الأول الممارس (15 ساعة)	الوحدة 1: طريقة السيناريوهات: الأصول والإيجابيات والسلبيات الوحدة 2: السيناريو: تعريفه وعناصره وأنواعه الوحدة 3: خصائص السيناريوهات الجيدة الوحدة 4: طرق بناء السيناريوهات الوحدة 5: الاستخدامات الجيدة للسيناريوهات
برنامج المستوى الثاني الخبير (25 ساعة)	الوحدة 1: بناء القواعد التحليلية والتاريخية الوحدة 2: استكشاف حقل الممكن الوحدة 3: طرق تقليص عدد السيناريوهات الوحدة 4: بناء السيناريوهات الوحدة 5: توزين السيناريوهات ونماذج التوقع
برنامج المستوى الثالث الاستشاري (40 ساعة)	الوحدة 1: دراسة حالة 1 الوحدة 2: دراسة حالة 2 الوحدة 3: دراسة حالة 3

البرنامج 6: التخطيط التشغيلي OP:

تقديم	التخطيط التشغيلي هو الجسر الذي يربط الغايات والأهداف الإستراتيجية بالواقع. وهو يصف مراحل وشروط تنفيذ خطة إستراتيجية ما أو أي جزء من أجزائها خلال فترة تشغيلية معينة.
برنامج المستوى الأول الممارس (15 ساعة)	الوحدة 1: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي الوحدة 2: عملية تحويل الخطة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية الوحدة 3: أركان الخطة التشغيلية
برنامج المستوى الثاني الخبير (25 ساعة)	الوحدة 1: الأهداف التشغيلية (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 2: مؤشرات الأداء ومؤشرات التتبع (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 3: حساب التكلفة وإعداد موازنة الخطة (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 4: إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية) الوحدة 5: تخصيص الموارد (المفاهيم والنماذج والأسس النظرية)
برنامج المستوى الثالث الاستشاري (40 ساعة)	الوحدة 1: الأهداف التشغيلية (دراسة حالة) الوحدة 2: مؤشرات الأداء ومؤشرات التتبع (دراسة حالة) الوحدة 3: حساب التكلفة وإعداد موازنة الخطة (دراسة حالة) الوحدة 4: إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ (دراسة حالة) الوحدة 5: تخصيص الموارد (دراسة حالة)

البرنامج 7: إعداد استشاري متخصص في الإستراتيجية بمنهجية CARE:

تقديم	تجربتنا وأدواتنا وشبكة علاقاتنا رهن إشارتك في أقوى برنامج تدريبي بالعالم العربي لإعداد استشاري متخصص في الاستراتيجية.
برنامج المستوى الأول **استشاري مساعد (15 ساعة**	الوحدة 1: خصائص وتطور سوق الاستشارة الوحدة 2: الأدوات الأساسية للاستشارة الوحدة 3: الاستشاري أدواره ومؤهلاته
برنامج المستوى الثاني **استشاري (25 ساعة**	الوحدة 1: تقنيات جمع المعلومات • المعلومات: أهميتها ووظائفها وأنواعها وأنظمة إدارتها • التقنيات الأساسية لجمع المعلومات • التقنيات الثانوية لجمع المعلومات الوحدة 2: تقنيات التشخيص • الفرق بين التدقيق والتشخيص • طرق وأدوات التشخيص • معايير التشخيص الجيد • تقنيات كتابة التقارير والتوصيات الوحدة 3: تنفيذ التوصيات • الاستراتيجيات الذكية للتعامل مع مقاومة التغيير • الخطط التشغيلية • إنشاء اللجان وتحديد الأدوار وبناء فرق العمل • مؤشرات التتبع ولوحات القيادة • فعالية العملية التواصلية • المصاحبة الوحدة 4: التقييم • تقييم المطابقة • تقييم الكفاءة • تقييم الملاءمة • تقييم الآثر
برنامج المستوى الثالث **استشاري متقدم (40 ساعة**	الوحدة 1: أنواع الاستشارات في مجال الاستراتيجية الوحدة 2: كيف تقدم عرضك كاستشاري الوحدة 3: مراحل الاستشارة الوحدة 4: إدارة العلاقة مع العميل الوحدة 5: إدارة مكتب متخصص في الاستشارة في مجال الاستراتيجية

الملحق 8: تقييم حصيلتك من هذا الكتاب

أولا: حصيلتك من المعارف

المفاهيم الأساسية في الكتاب	تصوري لها قبل قراءة الكتاب	تصوري لها بعد قراءة الكتاب

ثانيا: حصيلتك من المهارات

مهارات لم أكن أعرف بوجودها، ووعيت بوجودها بعد قراءة هذا الكتاب.	
مهارات كنت أعي وجودها فقط، والآن تعرفت عليها بدقة ووضوح من خلال هذا الكتاب.	
مهارات كنت أتوقع التعرف عليها في هذا الكتاب، لكن لم أجدها.	

ثالثا: حصيلتك من القيم

قيم لم أكن أقدر أهميتها، وأصبحت الآن أقدر أهميتها بعد قراءة هذا الكتاب.	
قيم كنت أقدر أهميتها فقط، والآن أصبحت حريصا على دمجها سلوكيا، وسأعمل على خلق اتجاه دائم نحوها.	
قيم كنت أتوقع استقبالها من خلال قراءتي لهذا الكتاب، لكن لم يحصل هذا.	

الملحق 9: مراجع

باللغة العربية:

إدريس أوهلال	العدة المتكاملة لخبير التخطيط الإستراتيجي بمنهجية DCA، الإصدار الخامس، 2014
إدريس أوهلال	العدة المتكاملة لخبير الأداء العالي بمنهجية MTHP، الإصدار الثاني، 2014
علاء فرحان طالب	إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، 2012
طه عبد الرحمن	سؤال العمل .بحث عن الأصول العملية في الفكر والعلم، 2012
طه عبد الرحمن	فقه الفلسفة-1.الفلسفة والترجمة، 1996
سعاد حرب قاسم	أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار. دراسة تطبيقية على المدراء، 2011

باللغة الفرنسية:

Henry Mintzberg	Safari en pays stratégie: L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, 2009
Henry Mintzberg	Grandeur et décadence de la planification stratégique, 2004
Michel Godett	Manuel de prospective stratégique, tome 1 : Une indiscipline intellectuelle, 2007
Michel Godett	Manuel de prospective stratégique. Tome 2, L'art et la méthode, 2007
Michel Godett	Prospective et planification stratégique, 1985
Edgar Morin	La Voie: Pour l'avenir de l'humanité, 2012
Edgar Morin	Introduction à la pensée complexe, 2005
Edgar Morin	Les Sept Savoirs nécessaires à l'éducation du futur, 2000
Edgar Morin	La méthode, tome 1, 1981
Charles Henri Russon	DCA Stratégie, 2010
Charles Henri Russon	DCA Système, 2012
Charles Henri Russon	MTHP, Volet 1, 2011
Charles Henri Russon	MTHP, Volet 2, 2011
Charles Henri Russon	MTHP, Volet 4, 2012
Michel Crozier	L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective, 1992
Michel Crozier	Le Phénomène Bureaucratique, 1963
Mann Gell	Le Quark Et Le Jaguar, 1997
Pierre Bourdieu	La reproduction, 1970
Pierre Bourdieu	La Distinction : Critique sociale du jugement, 1979
Pierre Bourdieu	Questions de sociologie, 2002
L. Fahey et R. Randall	Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises, 1994

J M Ducreux	Le grand livre de la stratégie, 2009
Franck Brulhart	Les 7 points clés du diagnostic stratégique, 2009
E. de la Maisonneuve	Précis de stratégie, 2008
M. Cartier	Maxi fiches de stratégie, 2010
Martinet Alain Charles	Diagnostic strategique, 1988
Robert Kast	La théorie de la décision, 2002
Garibaldi Gerard	Analyse stratégique, 2007
Delmas Alain	Conduire une analyse stratégique en entreprise, 2008

باللغة الانجليزية:

Michael Porter	Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1998

محتويات الكتاب

مقدمة 7
القسم الأول: مقدمات في فقه الإستراتيجية 9
الفصل الأول: فقه الإستراتيجية 10
- الفعل أولا 11
- حدود المستعجلات 13
- حدود الانكفاء على الذات 15
- حدود المقاربة التقنية 17
- الحاجة إلى الإستراتيجية 18
- ما الإستراتيجية؟ 20
- أنواع الاستراتيجيات 22
- معيار الإستراتيجية 24
- من الإستراتيجية إلى فقه الإستراتيجية 25
- لماذا لفظة "فقه" ؟ 26
- الوضع الإبستمولوجي 27
- العقبات الإبستمولوجية 28
- الأوهام الثلاثة 29
- معرفة السكر ليست حلوة ! 32
- الإستراتيجية وحدها لا تكفي 34

الفصل الثاني: فقه الإستراتيجية المقارن 35
- العميان العشرة والفيل 36
- المدارس العشرة للفكر الاستراتيجي 37
- نموذجان للذكاء الاستراتيجي 41
- ديكتاتورية الديمغرافية وهيمنة أسئلة الحاضر 43
- مجتمع إستراتيجي بالطبيعة 44
- دولة إستراتيجية بامتياز 46
- الين واليانغ 48
- النموذج الكوني الإنساني 49

- الإستراتيجية الوسطية 51

الفصل الثالث: التفكير الإستراتيجي 52

- التفكير في الفعل 53
- التفكير الإستراتيجي في الفعل 55
- تفكير العبيد وتفكير السادة 57
- حدود التفكير الإستراتيجي 59
- التفكير بمنطق الحرب أو بمنطق الأزمة 61

الفصل الرابع: الفعل الإستراتيجي 62

- مبادئ الفعل الإستراتيجي 63
- انبثاق الفعل الإستراتيجي 64
- أخلاقية الفعل الإستراتيجي 66
- رهانات مختلفة وهدف مشترك 68
- تصميم الفعل الإستراتيجي وتخطيطه 69
- الحكامة الجيدة 71
- وحدة الفعل الإستراتيجي 73
- رئة المؤسسة 75
- زمن الفعل الإستراتيجي 77
- عصا المايسترو 78

القسم الثاني: النماذج التأسيسية الأربعة 79

الفصل الخامس: نسق الإستراتيجية 80

- عناصر النسق الإستراتيجي 81
- إعدادات النسق الإستراتيجي 83
- العنصر الأول: المشروع 84
- مشاريع العبيد ومشاريع السادة 85
- أنواع المشاريع 87
- الأركان الإجرائية للمشروع 89
- العنصر الثاني: التنظيم 90
- قوى التنظيم الثلاثة 91
- قانون تطور التنظيم 92

- التنظيم الداعم للاستراتيجية 93
- جسم التنظيم الإستراتيجي 95
- القيادة الإستراتيجية 96
- روح التنظيم الإستراتيجي 97
- الأركان الإجرائية للتنظيم 99
- تنظيم غير إستراتيجي 102
- العنصر الثالث: الظرفية 104
- تحليل المحيط التنافسي 106
- تحليل إدراك المحيط التنافسي 108
- الأزمة كسمة عامة للظرفية 110
- العنصر الرابع: التقنية 112
- الأبعاد الاستراتيجية للتقنية 114
- العنصر الخامس: المنهج 115
- تعدد خيارات الفعل 117
- توجيه الفعل 118
- إعداد الشروط القبلية الفعل 119
- قيادة الفعل 121

الفصل السادس: آلية الفعل الإستراتيجي 122

- إرادة الله وإرادة الإنسان 123
- إستراتيجية المحيط الأخضر 124
- الحقل والعقل والإرادة 125
- تنزيل النسق الإستراتيجي 127
- العنصر الأول: الوسائل 128
- الرساميل الإستراتيجية 130
- ذكاء الوسائل 132
- العنصر الثاني: الأهداف 133
- تنزيل الأهداف 135
- العنصر الثالث: المنهج 137
- الحاجة إلى السحر 138

- مكونات المنهج 140
- سلم القيم وسلم الطلب 141

الفصل السابع: الحقل الإستراتيجي 143

- حقل المواجهة 144
- حدود الحقل وقواعد اللعب 145
- مثلث الفعل والزمن والمكان 146
- الغير: شريك أم عدو؟ 147

الفصل الثامن: الذكاء الإستراتيجي 148

- الفاعل قبل الفعل 149
- ماهية الذكاء الإستراتيجي ومهمته 150
- عناصر الذكاء الإستراتيجي 152
- العنصر الأول: الاستشراف 153
- العنصر الثاني: التفكير النسقي 154
- العنصر الثالث: وضوح الرؤية 156
- العنصر الرابع: نماذج التحفيز 157
- العنصر الخامس: الشراكة 162

خاتمة 163

الملاحق 164

- ملحق 1: معجم فقه الإستراتيجية 165
- ملحق 2: مبادئ فقه الإستراتيجية 176
- ملحق 3: معادلات الإستراتيجية 178
- ملحق 4: إضاءات 181
- ملحق 5: اختبار القيادة واختبار القيادة الاستراتيجية 186
- ملحق 6: حوار مع جريدة النجاح الجزائرية 193
- ملحق 7: برامجنا التدريبية المتخصصة في الاستراتيجية 196
- ملحق 8: تقييم حصيلتك من هذا الكتاب 204
- ملحق 9: مراجع 207

فقه الإستراتيجية

1 ـ المفاهيم والمبادئ

- استشاري وخبير دولي في الإستراتيجية و الجودة و الأداء العالي و باحث في تحليل النظم.
- مؤسس ومدير عام مجموعة الأكاديميات الدولية المتخصصة في البحث والتدريب والاستشارة .
- مؤسس و مدير عام المكتب الدولي لاستشارات تحسين الأداء
- ترجم إلى اللغة العربية منهجية DCA الرائدة في التخطيط الاستراتيجي و درب على استخدامها آلاف المتدربين عبر العالم العربي
- صمم منهجية أصيلة ومتكاملة في التخطيط الاستراتيجي المتوازن BSP
- شارك في مشروع المغرب في أفق 2025 الذي أشرفت عليه مؤسسة فريديريك إيبرت الألمانية، قدم استشارات لعشرات الدوائر الحكومية و المنظمات غير الحكومية و الشركات الخاصة بالدول العربية في مجالات الإدارة الإستراتيجية و إدارة الجودة و تحسين الأداء القيادي و المؤسسي.

كيف نريد الدخول إلى المستقبل؟ بشروط الرائد المتحدي أم بشروط التابع المسحوب. التابع المسحوب أصلا لم يضع المستقبل نصب عينه فهو في أسئلة الحاضر وهمه منصهر.

أما من يروم أن يدخله رائدا متحديا فإما أن يكون ذلك بحماس لا يخلو من اعتباطية وعشوائية، حينها يؤول أمره لا محالة إلى تابع مسحوب ولو بعد حين، أو تتم له ريادته وينضج تحديه، شريطة أن يضع لنفسه استراتيجية تكون هي عينه على المستقبل، ووسيلته في إدارة المخاطر، ومنهجه في إدارة التغيير، وخطته في العمل،ودليله في الفعل.

إن الاستراتيجية قضية مهمة بل مصيرية.مهمة من حيث أنها تخرجنا من ذواتنا وتدفعنا نحو الغير لمواجهته والدخول في تنافس معه؛ ومن حيث أنها تحررنا من ضغط الضرورة أو الاستعجال أو التجريب.

ومصيرية من حيث أنها تساعدنا على إدارة المخاطر واستغلال الفرص كما تعلمنا الضبط والانضباط وحس المسؤولية؛ ومن حيث أنها تحفز جهود فرق العمل وتوحدها حول رؤية واضحة للمستقبل.

ومن ثم ينبغي لكل من يريد أن يؤدي رسالته بفعالية وكفاءة، وأن يرتقي بأدائه نحو التميز، وأن يساهم عمليا في صناعة التاريخ،أفرادا ومؤسسات، ينبغي له أن يفكر بطريقة إستراتيجية وأن يقود بطريقة إستراتيجية. وليست الإستراتيجية سوى إعداد المستقبل والانخراط في الطريق التي تؤدي إليه.

منشورات
International Academies Group
مجموعة الأكاديميات الدولية